

Opinnäytetyö YAMK

Sosiaalialan koulutusohjelma

YSOSIS15

2017

Katja Tolonen

YHDISTÄÄKÖ YHTEISKEHITTÄMINEN TYÖYHTEISÖÄ?

– Turun kaupungin lastensuojelun sijaishuollon
laitoshoidon paikantaminen rakennemuutoksen
keskellä

Katja Tolonen

YHDISTÄÄKÖ YHTEISKEHITTÄMINEN TYÖYHTEISÖÄ?

- Turun kaupungin lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidon paikantaminen
rakennemuutoksen keskellä

Lapsi- ja perhepalvelujen toimintaympäristössä on ollut paljon muutoksia viime aikoina. Muutosten isoimpina tekijöinä ovat olleet muuttunut yhteiskunta, muuttuneet lait sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennemuutos. Lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluja uudistetaan Juha Sipilän hallituksen käynnistämässä Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelmassa (LAPE – ohjelma 2016–2018). Sen avulla tavoitellaan peruspalvelujen vahvistamista ja painopisteen siirtämistä ennaltaehkäiseviin työmuotoihin. Turun kaupungin lastensuojelun kehittämisessä on hallituksen muutosohjelman kanssa sama suunta.

Suomessa sijoitettiin vuoden 2015 aikana kodin ulkopuolelle kaikkiaan 17 664 lasta ja nuorta, joten sijaishuoltopaikan laadulla on suuri merkitys monen lapsen ja nuoren elämässä. Jokainen lapsi saa syntyessään oikeuksia. Niiden noudattamiseen tulee kiinnittää huomiota aina, mutta erityisesti sijaishuollon sijoituksen aikana. Ohjaajien työpanos sijoitusprosessissa on merkityksellinen. Sijaishuollon laitoshoidon perusta löytyy YK:n Lapsen oikeuksien sopimuksesta.

Lapsen edun toteutuminen, muutokset lastensuojelussa ja sijaishuollon ohjaustyön muuttuminen innostivat minut tekemään juuri tämän kehittämistyön. Olen kehittämishankkeeni avulla halunnut ottaa osaa sijaishuollon laitoshoidon muutoskeskusteluun. Kehittämishankkeen toimintaympäristö oli Turun kaupungin Makslankadun lastenkoti, jossa itse toimin ohjaajana. Hanke toteutettiin pääosin kevään 2017 aikana, kun Luostarinkadun lastenkodin osasto yksi ja Makslankadun lastenkoti yhdistyivät. Kehittämishankkeen yhtenä tavoitteena oli löytää yhtenäinen suunta sijaishuollon ohjaajan ammattiosaamisen kehittämiseen. Tavoitteena oli käydä uudessa työyhteisössä arvokeskustelua ja määritellä yhteisiä toimintalinjoja uudelleen.

Tietoperustaan on koottu lastensuojelun sijaishuollon tilaan ja kehittämistarpeisiin tällä hetkellä oleellisesti vaikuttavat seikat. Hanke eteni spiraalimaisesti ja kehittämismenetelminä käytettiin ennakkotehtäviä, työpajoja ja kehittäjänuoria. Työyhteisön yhteiset arvokeskustelut ja toimintalinjojen määrittely ovat antaneet ymmärrystä muutostarpeelle ja suunnan yhteiskehittämiseksi. Arvojen yhtenäistäminen muutosten keskellä toimii ilmeisen hyvänä mielenkiinnon herättäjänä yhteiskehittämiseksi. Jatkossa kehittämishankkeen tuottama informaatio on hyödynnettävissä työyhteisön kehittämisessä. Tämä hanke osoitti, että yksikkö sitoutuu työnantajan asettamiin strategioihin, työyhteisön yhtenäisiin arvoihin ja on valmis yhtenäisesti kehittämään työtään asiakkaiden parhaaksi.

ASIASANAT:

Lastensuojelu, sijaishuolto, arvot.

Katja Tolonen

DOES THE CODEVELOPEMENT COMBINE THE WORK COMMUNITY?

- Placing the institutional care of the Turku-city's child welfare foster care in the middle of the structural changes

There have been many changes in the functional environment of the child and family services recently. The changes in the society, the changes in the laws and the restructuring of the social and health care have caused those changes.

The services for the children, young people and families with children are being renewed by the government of Juha Sipilä in the developing program for children and family services (LAPE program 2016-2018). The program aims at strengthening the basic services and transferring the focus on preventive forms of work.

In 2015, 17664 children and young persons were fostered in Finland. So, the quality of the foster place is really significant in the child's or young person's life. Every child gets the rights when he's born. Obeying the laws is always important, but it's especially important when it's the question of foster care.

The basis of the institutional care in foster cases can be found in the United Nation's Rights of the Children. The realization of the child's welfare, the changes in children's protection and changes in foster care guiding work inspired me to do this improving work. With help of this improving program I have wanted to participate in the discussion about changes in foster welfare's institutional care.

The environment for the improving program was the Makslastreet child caring institution in Turku-city and I work there as a counselor. The most part of the program was put into practise during the spring 2017 when the Department 1 in the child caring institute in Luostaristreet and Makslastreet were combined. One of the goals of the improving program was to find a unified direction to improve the professional knowledge of the foster care assistants. The aim was to discuss the values in the new working community and to specify common form of activity.

The facts which affect in the focus and need for developing the child welfare foster care form the data basis. The program improved all the time spirally and we used advance-exercises, workshops and the developing young in the program. The discussions about the values in the work society and specifying the common forms of activity have proved that there's need for changes and improving the common directions.

Standardization of the values works as a good awakener for the interest in common improvement. In the future, the information produced by this improving program can be used in developing the work community. This program showed that the department is engaged with the strategies, the

unified values of the work community and it is ready to develop coherently the work for the best of the customers.

KEYWORDS:

Child welfare, foster welfare, values.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	9
2.1 Sijaishuollon erityisyys lastensuojelussa	9
2.2 Toimintaympäristön muutokset Turun kaupungin sijaishuollossa	11
2.3 Tämän hankkeen kehittämistehtävät	16
2.4 Kehittämisyksikkönä Makslankadun lastenkoti	18
2.5 Toimintaympäristön muutoksiin vaikuttavia tekijöitä	21
2.6 Hankkeen taustaa	24
3 MUUTTUVA LASTENSUOJELUN SIJAISHUOLTO	29
3.1 Perustehtävän merkityksellisyys	29
3.2 Yhteiset arvot ovat toimivan työyhteisön perusta	30
3.3 Laatu ja arviointi	33
3.4 Omavalvontasuunnitelma	36
3.5 Lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidon kehittämisen suunta	38
4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN MUUTOKSEN TUKENA	44
4.1 Miksi osaamista pitää kehittää?	44
4.2 Osaamisen kehittämisen määrittelyä	45
4.3 Osaamisen kehittämisen käytäntöjä	47
4.4 Osaamisen kehittäminen kunta-alalla	49
4.5 Turun kaupungin osaamisen kehittämisen kokonaisuus	51
5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	55
5.1 Hankkeen eteneminen sekä kehittämis- ja tiedonhankintamenetelmät	55
5.2 Hiljainen tieto	59
5.3 Ennakkotehtävät	59
5.4 Kehittäjänuoret	60
5.5 Työpaja	62
6 HANKKEEN TULOKSET	64
6.1 Keskustelut nuorten kanssa antavat pohjan työyhteisön arvokeskustelulle	64
6.2 Ennakkotehtävät toivat hiljaisen tiedon näkyväksi	67
6.3 Työpajoissa keskusteltiin arvoista ja luotiin yhteisiä linjauksia	70

6.4 Yhteiset linjaukset ja kehittämisen suunta löytyivät kehittämismenetelmien avulla 72

7 JOHTOPÄÄTÖKSET, YHTEENVETO JA POHDINTA 75

LÄHTEET 82

LIITTEET

Liite 1. Toimeksianto ja tutkimuslupa

Liite 2. Haastattelulupakaavake

Liite 3. Haastattelurunko nuorille

Liite 4. Kuva ohjaajien ennakkotehtävistä ja kehittämispäivien ohjelmasta

KUVIOT

Kuvio 1. Turun kaupungin hyvinvointitoimiala mukaillen organisaatiokaaviota (Turku 2017). 12

Kuvio 2. Sijoitusten eri hoitomuotojen osuus sijoitusten hoitovuorokausista vuosina 2012-2016 (Kuusikko-työryhmä 2016, 29). 14

Kuvio 3. Osaamisen johtamisen prosessi (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2013, 30). 44

Kuvio 4. Vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseen (Hätönen 2011, 58). 48

Kuvio 5. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (Turku 2014). 52

Kuvio 6. Kehittämishankkeen eteneminen. 58

Kuvio 7. Yhteiset arvot. 70

TAULUKOT

Taulukko 1. Kehittämishankkeen prosessikuvaus.
määritetty.

Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole

1 JOHDANTO

Tässä kehittämishankkeessa asioita tarkastellaan julkisen sektorin ja lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidon näkökulmasta. Suomalainen lastensuojelu on kokemassa suuria muutoksia, kun lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluja uudistetaan Juha Sipilän hallituksen käynnistämässä Lapsi- ja perhepalvelujen muutosohjelmassa (LAPE – ohjelma 2016–2018). Turun kaupungin lastensuojelun kehittämisessä on sama suunta hallituksen ”Lasten ja perheiden palvelujen muutos” - ohjelman kanssa. Paikallisessa kehittämisessä on huomioitu myös Turun kaupungin ja Hyvinvointitoimialan strategiat. Viimeistään 13.6.2016 Turun Hyvinvointitoimialan tilakartoitukseen liittyvässä informaatiotilaisuudessa sai käsityksen siitä, miten suurten muutosten äärellä Turun kaupungin sijaishuolto on. Siitä käytännön esimerkkinä kahden lastenkodin, Makslankadun ja Luostari- vuoren osasto yhden, yhteensulautuminen tammikuussa 2017.

Tämän kehittämishankkeen aihe syntyi työelämälähtöisesti sijaishuollon laitoshoidon kehittämistavoitteisiin liittyen ja etenkin asiakaskuntamme tarpeisiin peilaten. Olen kytkenyt tämän hankkeen yllä mainittuihin hallitusohjelmaan ja strategioihin. Kehittämishankkeen tavoitteet ovat samassa hengessä niiden painotusten ja tavoitteiden kanssa. Sijaishuollon laitoshoidon tulee valmistautua kohtaamaan, strategioiden mukaisesti, vaativaa hoitoa ja kasvatusta tarvitsevia asiakkaita. Olen itse toiminut viimeiset kymmenen vuotta Turun kaupungin Makslankadun lastenkodissa ohjaajana, joten olen seurannut hyvällä näköalapaikalla sijaishuollon laitoshoidon muuttumista. Asiakkaiden tarpeet, rakenne- muutokset, muuttuneet lait ja muut toimintaympäristössä muuttuneet tekijät ovat tuoneet aivan uudenlaisia haasteita ohjaajien ohjauskäytäntöihin. Ohjaajan työ vaatii tekijältään ammatillisen osaamisen lisäksi strategioiden, palvelujärjestelmän ja lainsäädännön tuntemusta, arjen ja kodin hoitamisen kykyä sekä rutkasti itsetuntemusta ja inhimillisyyttä.

Kehittämistyö tässä hankkeessa oli luonteeltaan hieman erilaista, koska tämän avulla luotiin vasta pohjaa pitkäjänteiselle yhteiskehittämiselle. Yhdistymisen jälkeen työyhteisöön tuli tarve määritellä toimintalinjat yhteneväisiksi. Liikkeelle lähdettiin arvokeskustelusta ja perustehtävän kirkastamisesta. Yksikössä on paljon osaamista, jota ei aina tiedosteta tai täysin hyödynnetä. Tavoitteena on tämän kehittämistyön kautta tuoda esille monisäikeistä lastensuojelun osaamista ja tehdä osaamista näkyväksi sijaishuollon ohjaajien roolin selkeyttämiseksi. Yhteinen arvokeskustelu antaa pohjan yhteiselle kehittämiselle ja tukee ohjaajaa työssään. Riitta Viitalaa (2006) lainaten: ”Ei ole olennaista

ensimmäisenä miettiä, mitä tekoja minun tulisi tehdä. Tärkeämpää on määritellä, mihin kaikessa pyrin. Kun sen tiedän ja muistan, voin löytää oikeat teot.”

Hankeraportin alussa kerrotaan tämän hankkeen lähtökohdista, taustasta ja tarpeesta sekä tavoitteista. Sen jälkeen edetään lukuun kolme, johon on koottu lastensuojelun sijaishuollon tilaan ja kehittämistarpeisiin tällä hetkellä oleellisesti vaikuttavia seikkoja. Rakennemuutoksen keskellä kehittämistyön osaaminen auttaa työyhteisöä suhtautumaan muutoksiin positiivisemmin, siksi luvussa neljä käsitellään osaamisen kehittämistä. Luvussa viisi imenee hankkeen spiraalimainen eteneminen ja kehittämismenetelmät: kehittäjänuoret, ennakotehtävät ja työpajat. Menetelmien avulla pohdittiin yhteisiä arvoja, yhtenäisiä toimintalinjoja ja perustehtävää.

Matkan varrella hankkeesta syntynyttä tietoa jäsenneltiin ja saatua tietoa peilattiin teoreettiseen viitekehykseen. Työyhteisössä tietoisuus muutostarpeesta lisääntyi hankkeen aikana ja arvokeskustelu muutoksen keskellä toimi ilmeisen hyvänä mielenkiinnon herättäjänä kehittämiselle. Lisäksi hankkeesta saadun informaation pohjalta on nyt työyhteisön kehittämiskansiossa odottamassa päivitetyt perustehtävä ja toiminta-ajatus, yhtenäiset toimintaa ohjaavat arvopohdinnat ja vuodeksi eteenpäin laadittu kehittämissuunnitelma. Osaaminen on työyhteisön yhteistä pääomaa, jota on mahdollista kehittää eteenpäin.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Sijaishuollon erityisyys lastensuojelussa

Huostaanotossa lapsi otetaan sosiaalihuollosta vastaavan toimielimen huostaan ja hänelle järjestetään sijaishuolto. Toisinaan lapsi sijoitetaan sijaishuollon laitoshoidon myös avohuollon tukitoimenpiteenä. Tällöin sijoitus on rajattu, tuen tarvetta arvioiva tai kuntouttava jakso. Sijaishuollolla tarkoitetaan huostaan otetun, kiireellisesti sijoitetun tai lastensuojelulain 83 §:ssä tarkoitetun väliaikais määräyksen nojalla sijoitetun lapsen suunnitelmallisesti järjestettyä hoitoa ja kasvatusta kodin ulkopuolella. Laitoshoidossa lapsen sijaishuolto järjestetään lastensuojelulaitoksessa, joita ylläpitävät lähinnä valtio, kunnat tai yksityiset yhteisöt. (THL a 2017). Lastensuojelulaki (luku 10 ja 11) säätelee laitoshoidon monilta osin, muun muassa hoidettavien lasten määrän suhteessa henkilöstöön ja kelpoisuuteen. Lapsen sijaishuoltopaikkaa valitessa on lapsen edun toteutumiseen kiinnitettävä huomiota, jotta lapsen tarpeenmukainen hoito ja huolenpito voidaan järjestää. (Räty 2015, 461.)

Kaikilla lapsilla, myös huostaan otetulla, on yksilölliset oikeudet syntymästään saakka. Lapsen ja aikuisen perusoikeudet ovat samat, sillä niitä ei ole sidottu mihinkään ikään. Perusoikeuksien lisäksi lapsilla on erityisiä oikeuksia, joista säädetään muun muassa 1991 Suomessa voimaan tullessa YK:n lapsen oikeuksien yleissopimuksessa. (Saastamoinen 2010). Keskeisimmät sijaishuoltoa koskevat artikkelit YK:n sopimuksesta ovat 2, 3, 12, 13 sekä artikla 20, jossa sanotaan: ”Lapselle, joka on tilapäisesti tai pysyvästi vailla perheen turvaa tai jonka edun mukaista ei ole antaa hänen pysyä perhepiirissä, on oikeus valtion antamaan erityiseen suojeluun ja tukeen.” (LOS 1989.)

Lapsen huostaanotto ja sijaishuollon sijoitus ovat äärimmäistä puuttumista lapsen ja perheen perus- ja ihmisoikeuksiin. Siinä kajotaan rajusti lapsen perustuslailla suojattuun itsemääräämisoikeuteen (63§), oikeuteen elämään sekä henkilökohtaiseen vapauteen ja koskemattomuuteen (7§), lapsen liikkumisvapauteen (9§) ja kaiken lisäksi lapsen ja perheen yksityiselämän suojaan (10§) ja perhe-elämän suojaan. Viimeksi mainittu on myös Euroopan ihmisoikeussopimuksen 8 artiklan avulla turvattu. Huostaanotto koskettaa myös lapsen oikeuksien sopimuksen 18 artiklassa mainittua lapsen oikeutta elää yhdessä vanhempansa kanssa. Tähän voidaan sopimuksen 9 artiklan 1 kohdan nojalla puuttua ainoastaan soveltuvien lakien ja menettelytapojen mukaisesti, jos sen todetaan

olevan lapsen edun mukaista. (Araneva 2016, 279.) Toisaalta lapsen huostaanotto ja sijaishuoltoon sijoittaminen voivat olla viimeisin keino turvata lapsen perus- ja ihmisoi-
keuden toteutuminen sekä henkiinjääminen.

Lastensuojelulaki tukee lapsen erityisiä oikeuksia silloin, kun hänet on sijoitettu kodin ulkopuolelle. Lastensuojelulaitoksien hoito- ja kasvatushenkilökunnan sekä lapsen ase-
masta vastaavan sosiaalityöntekijän ja muiden sijaishuollosta vastaavien toimijoiden on tunnettava lain säännökset, jotka koskevat lapsen sijaishuollon järjestämisprosessia ja säätelevät lapsen asemaa sijaishuollossa. Tietoa tarvitsevat myös lapset sekä heidän perheensä. (Saastamoinen 2010.)

Lastensuojelulaki itsessään korostaa lapsen edun valvomisessa sosiaalityöntekijän työ-
panosta sijaishuollon aikana. Lastensuojelulain mukaan johtaja on samassa asemassa kuin kuka tahansa sijaishuoltopaikan edustaja, paitsi rajoittamistoimenpiteiden suhteen. Esimerkiksi kiireettömään terveydenhoitoon, opetukseen ja muihin henkilökohtaisiin asi-
oihin liittyviin päätöksiin johtajalla ei ole sen parempaa oikeutta päättää lapsen asioista kuin muillakaan sijaishuollon edustajilla. Johtajalla ei lastensuojelulain mukaisesti tulisi olla oikeutta pyytää lapsen henkilöön kuuluvia lausuntoja, kannanottoja eikä yhteenveto-
ja lasta hoitavalta taholta. Ainoastaan lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä päättää edellä mainituista asioista, mielellään tietenkin yhteistyössä huoltajan ja lapsen kanssa. (Araneva 2016, 323.)

Lapsen yhteydenpitoa voidaan rajoittaa kaikenlaisessa sijaishuollossa, mutta vain laitoshuoltona järjestetyssä sijaishuoltopaikassa voidaan toteuttaa muunlaista rajoittamista (Arajärvi 2011, 329). Perusoikeuksien rajoittamisen täytyy aina perustua lakiin ja sen on oltava tarkkarajaista ja riittävän täsmällisesti määriteltyä. Rajoitusperusteiden pitää aina sisältää suhteellisuusvaatimus ja rajoittaessa on aina huolehdittava myös riittävästä oi-
keusturvajärjestelyistä. Rajoitustoimenpiteiden käytössä on aina kysymys julkisen vallan käytöstä (Räty 2015, 515-518). Rajoittamistoimenpiteet tulee aina miettiä yksilöllisesti ja pitää täysin erillään rangaistustoimenpideajattelusta.

Rajoittamistoimenpiteet ovat olennainen osa lapsen elämää ja asemaa lastensuojelulai-
toksen sijaishuollossa. Lastensuojelulain mukaisten rajoitustoimenpiteiden ja kasvatuk-
seen kuuluvan rajoittamisen raja on välillä häilyvä. Kotikasvatukseen yleisesti hyväk-
syttyjen ja siihen kuuluvien ohjeiden ja sääntöjen avulla tuetaan lasta noudattamaan tiet-
tyjä tapoja sekä ohjataan lasta vastuullisuuteen. Lastensuojelulain mukaisista rajoitus-

toimenpiteistä ei ole kysymys silloin, kun muun muassa kotiintulo- ja ruokailuajoista, kotiaskareista ja nukkumaanmenoajoista sovitaan. Jotta rajoitustoimenpiteitä voidaan toteuttaa, tulee laissa olevien rajoitustoimenpiteiden edellytysten olla olemassa. (Saastamoinen 2010, 153-154.) Huoltaja voi antaa suostumuksen vain niihin kotikasvatukseen liittyviin rajoituksiin, joita yleisestikin pidetään hyväksytyinä.

Huoltajan oikeus päättää lapsen asioista liittyy tiiviisti huoltajan tehtävään turvata lapsen kehitys ja hyvinvointi lapsenhuoltolain 1 §:n mukaisesti. Huostaanotto perusteluineen osoittaa jo, ettei huoltaja ole tehtävässään jostakin syystä edes tuettuna onnistunut ja siksi vastuu lapsen tosiasiallisesta huollon toteuttamisesta ja siihen liittyvästä oikeudesta päättää lapsen henkilökohtaisista asioista siirretään pois lapsen huoltajalta. Huostaanoton ja sijaishuoltoon sijoittamisen yhteydessä sillä on merkittävä oikeusvaikutus, jonka lastensuojelun viranomainen tai hallintotuomioistuin yksipuolisesti päättää. (Araneva 2016, 314.) Päätöksen jälkeen sijaishuollolla ja lapsen sosiaalityöntekijällä on edessään vastuullinen tehtävä, sillä sijaishuollon tulisi turvata lapsen kehitys ja kasvu merkittävästi aiempaa kotihoitoa tuloksellisemmin. Lapsilla ja perheillä on oikeus laadukkaaseen kohtaamiseen sijaishuollon aikana.

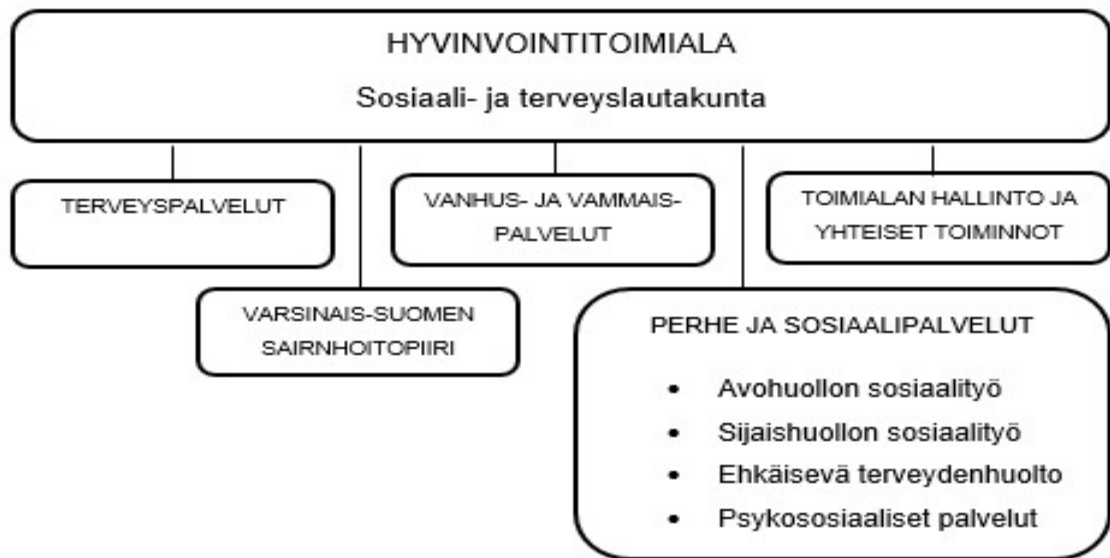
2.2 Toimintaympäristön muutokset Turun kaupungin sijaishuollossa

Turun kaupungin sijaishuolto

Turun kaupungilla on yhdeksän omaa lastensuojelulaitosta, joista kaksi toimii vastaanotto- ja tutkimusyksikkönä. Turun kaupungin sijaishuolto kuuluu hyvinvointitoimialan, perhe ja sosiaalipalvelun alaisuuteen. Lastensuojelulaitoksissa asuvat lapset on sijoitettu joko avohuollon tukitoimenpiteenä tilapäisesti tai huostaan otettuina toistaiseksi. Laitos toimii lapsen kotina hänen asuessaan lastensuojelulaitoksessa. Hänen kasvuaan ja kehitystään tuetaan kaikin tavoin ja lasta autetaan ylläpitämään hänelle tärkeitä ihmissuhteita. Vanhemmat, sukulaiset ja muut läheiset saavat vierailla lastenkodissa sovitusti vierailuaikoina. Jokaiselle lapselle on nimetty omaohjaaja, joka huolehtii lapsen käytännön asioista.

Pääsääntöisesti lapsi sijoitetaan ensin tutkimus- ja arviointijaksolle vastaanottoyksiköihin. Siellä lapsen ja perheen tilannetta arvioidaan ja kartoitetaan muun muassa vanhemmuuden arvioinnin avulla. Jakson pituus on yleensä kolme kuukautta, mutta tarvittaessa

sijoitusta jatketaan vielä kolmella kuukaudella. Arviointijakson aikana tehdään päätös lapsen kotiuttamisesta tai huostaanoton valmistelun aloittamisesta.



Kuvio 1. Turun kaupungin hyvinvointitoimiala mukaillen organisaatiokaaviota (Turku 2017).

Pienten lasten vastaanottokodissa Osasto Tähtelä toimii seitsenpaikkaisena vastaanotto-osastona 0-7 -vuotiaille turkulaisille lapsille. Osasto Päivölä toimii päivystysperheyskikkönä, jossa hoidetaan 0-17 -vuotiaiden turkulaisten lasten sijoituksia päivystysperheisiin. Päivystysperhe on kiireellisiin ja avohuollon tukitoimenpiteenä tehtyihin sijoituksiin koulutettu perhe. Pienten lasten vastaanottokodissa on myös yksi koko perheen sijoitukseen tarkoitettu perhetila. Toisessa vastaanottokodissa, Mäntymäen perhekeskuksessa, on neljä kuusipaikkaista osastoa ja yhteensä 24 paikkaa. Se toimii vastaanottokotina 7 – 14-vuotiaille lapsille.

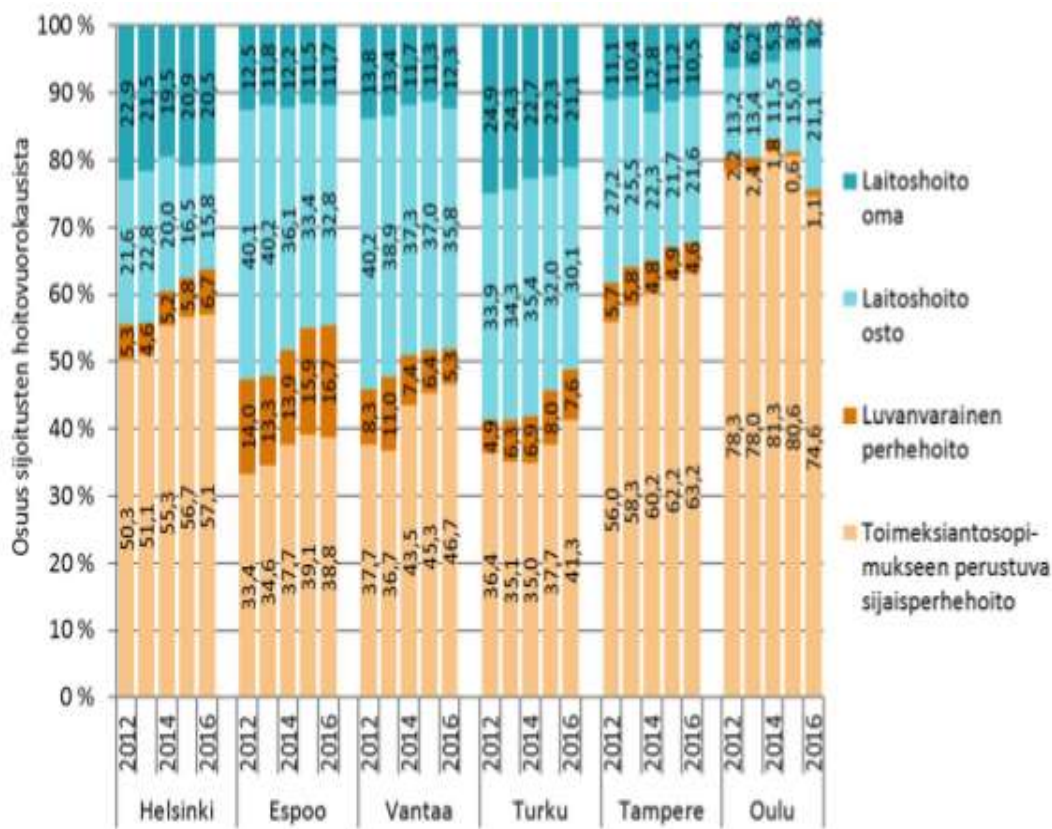
Muihin seitsemään eli pitkäaikaisiin lastenkoteihin siirrytään usein vastaanottoyksiköistä, mutta joskus suoraan kotoakin. Näissä lastenkodeissa sijoitukset voivat kestää pitkään, usein vuosiakin. Sijoituksen kestot ovat täysin tapauskohtaisia ja yksilöllisiä, koska työskentelyn yhtenä periaatteena on perheen jälleen yhdistäminen. Pääsääntöisesti lapset tulevat lastenkotiin huostaan otettuina, mutta toisinaan sijoituksia tehdään myös avohuollon tukitoimenpiteenä. Yleensä nämä lastenkodit toimivat pitkäaikaisesti kotina lapselle, joten tilojen kodinomaisuuteen on kiinnitetty erityistä huomiota.

Toimintaympäristön muutoksia

Tämän hallituskauden yhtenä tavoitteena on lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin ja omien voimavarojen vahvistuminen. Strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi Juha Sipilän hallitus on käynnistänyt 26 kärkihanketta, joista yksi on Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. Siinä tehdään muutosta kohti lapsi- ja perhelähtöisiä palveluja sekä lapsen oikeuksia vahvistavaa toimintakulttuuria lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin sekä heidän omien voimavarojensa vahvistamiseksi. Uudistuksilla halutaan lisätä palvelujen oikea-aikaisuutta ja vaikuttavuutta sekä saada aikaa huomattavia kustannussäästöjä esim. vähentämällä huostaanottojen ja laitoshoidon tarvetta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015b).

Vuonna 2012 voimaan astuneen lastensuojelulain muutoksen mukaan lapsen sijaishuolto on ensisijaisesti järjestettävä perhehoidossa. Lakimuutoksilla on haettu lastensuojelun painopisteen siirtämistä korjaavasta lastensuojelusta ennaltaehkäiseviin ja avohuollon tukimuotoihin sekä ostopalveluiden vähentämiseen. Huostaan otettuja lapsia pyritään sijoittamaan entistä enemmän perheisiin laitosten sijaan. Ennaltaehkäisevän näkökulman velvoite lastensuojelussa vaatii kuntia järjestämään perheille kuntouttavaa toimintaa, lapsen ja vanhemman yhteissijoituksia ja perheen kodissa tehtävää lastensuojelun perhetyötä avohuollon tukitoimin. Turussa sijaishuollon sosiaalityölle asetetut strategiset tavoitteet vuosille 2016 ja 2017 sekä lastensuojelulain ja sosiaalihuoltolain muutokset asettavat kehittämistarpeita Turun lastensuojelun avo- ja sijaishuollon palvelurakenteeseen. (Turku 2016, 3).

Päivitykset lastensuojelulakiin, sosiaalihuoltolain uudistus sekä lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma asettavat aivan uudenlaisia vaatimuksia lastensuojelulle. Myös Kuusikko-työryhmän raportit viimeisiltä vuosilta ovat omalta osaltaan edistäneet Turun lastensuojelun sijaishuollon rakennemuutoksen tarvetta. Vuoden 2014 Kuusikko-työryhmän lastensuojelun raportista käy ilmi, että aikavälillä 2010–2014 perhehoidon osuus sijoitusten hoitovuorokausista on kasvanut kaikissa kuutoskaupungeissa ja laitoshoidon osuus hoitovuorokausista on vastaavasti pienentynyt. (Kuusikko-työryhmä 2014). Vuonna 2016 laitoshoidon osuus hoitovuorokausista on pienentynyt, mutta se vaihtelee kuntien välillä paljon. Oulussa laitoshoidon vuorokausia oli 24,3 prosenttia kun taas Turussa, missä osuus oli kuutoskaupunkien korkein, niitä oli 5,1 prosenttia. (Kuusikko työryhmä 2016).



Kuvio 2. Sijoitusten eri hoitomuotojen osuus sijoitusten hoitovuorokausista vuosina 2012-2016 (Kuusikko-työryhmä 2016, 29).

Turku on ollut laitospainotteinen, mutta nyt siihen on alettu hakea muutosta. Turun kaupungin lastensuojelu kulkee ajan hermoilla, joten kehittämisen suunta kulkee samassa linjassa hallituksen Lasten ja perheiden palvelujen muutosohjelman kanssa. Turun kaupungin lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidon sekä omien lastenkotien kehittämisen keskiössä ovat LAPE-työskentelyssä suunnitellut toimintatavat. (Sähköposti henkilökohdainen tiedoksianto, toimistopäällikkö 2017.) Lasten ja perheiden muutosohjelma sisältää suuren ajattelutavan muutoksen lastensuojelussa, joten tämä perustele suuria muutostarvetta.

Rakennemuutokset Turun kaupungin lastensuojelussa

Rakennemuutokset, lainsäädännön uudistukset ja asiakkaiden muuttuneet tarpeet vaikuttavat lastensuojelun palvelurakenteisiin merkittävästi. On ilmeistä, että lastensuojelun työskentelytapoja, työn tukirakenteita, osaamista, resursointia sekä lastensuojelun suhdetta muiden palveluiden tekemään työhön arvioidaan uudelleen. Niin sanotusti hel-

pommin ratkaistavat tilanteet tulevat siirtymään lähinnä peruspalveluntuottajien hoidettavaksi. Tulevaisuudessa lastensuojeluun jäävät he, jotka eivät saa kehityksistä peruspalveluista riittävästi tukea omiin haastaviin tilanteisiin.

Rakennemuutoksen tavoitteena Turun kaupungin lastensuojelussa on kehittää lasten ja perheiden palveluja niin, että lapsiperheet saisivat oikeaan aikaan ja mahdollisimman varhaisessa vaiheessa tarvitsemiaan palveluja ja tukea. Jos avohuollon tuki tai varhaisen tuen palvelut eivät auta, niin sijoitus tehdään ensisijaisesti perhehoitoon. Perheen tai lapsen tilanteen vaatiessa laitoshoidtoa käytetään ensisijaisesti omia laitoksia ja niiden toimintaa tehostetaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Perhehoitoon sijoitetaan suurin osa alle kouluikäisistä lapsista. Murrosikäisten lasten perhesijoitukset ovat lisääntymässä, joten tulevaisuudessa laitoshoidtoon sijoitetaan yhä vaikeahoitoisempia lapsia. Tämä asettaa omat vaatimuksensa Turun kaupungin omille lastenkodeille, niiden henkilöstörakenteelle ja määrälle sekä tilaratkaisuille. Lastenkotien tiloja kehitetään koko ajan turvallisuuden näkökulmasta ja henkilökunnan osaamista vahvistetaan. (Turku 2016, 23.)

Turun kaupunki on panostanut kaupungin sijaishuollon osaamisen vahvistamiseen. Vuonna 2012 alkoi vakinaisille ohjaajille suunnattu laajamittainen Lapset puheeksi -menetelmäkoulutus. Tammikuussa 2015 alkoi Lastensuojelutyöntekijöiden osaamisen vahvistaminen nuorisopsykiatriassa - koulutus, jonka jo suurin osa sijaishuollon ohjaajista on käynyt. Samoin kuin tammikuussa 2016 alkaneen perhearviointikoulutuksen. Lisäksi ovat vielä lakisääteiset, määräajoin päivitettävät, koulutukset, jotka syksyllä 2017 kirjataan ohjaajien SAP HR:n osaamisprofiiliin. Niitä ovat muun muassa Navisec tietoturvaosaaminen, lääkehoito, ensiapu, alkusammutus, potilasturvallisuus, jotka on päivitettävä määräajoin. Terveystarkastaja puolestaan vaatii hygieniapassin kaikilta ohjaajilta, jotka valmistavat ruokaa yhdessä nuorten kanssa. (Enlund 2017. Henkilökohtainen tiedoksianto. 7.6.2017.)

Tilatarvekartoituksen yhteydessä todettiin, että lastenkotien tiloissa on työturvallisuuteen sekä lasten turvallisuuden valvontaan liittyviä puutteita. Nyt palvelurakennemuutoksen yhteydessä on tulossa muutoksia, joiden avulla halutaan parantaa lastensuojelun ja kaupungin omien lastenkotien toimintavalmiuksia. (Turku 2016, 3.) Kunnan oman lastenkotiverkoston tulee kehitystyön tuloksena pystyä kilpailemaan laadullisesti ja kustannustehokkaasti yksityisten palveluntuottajien palveluiden kanssa. Sote-uudistuksen myötä Turun lisäksi myös muut maakunnan kunnat tulevat käyttämään sijoituspalveluitamme (Turku 2016, 41).

Turussa perhe- ja sosiaalipalveluiden strategiseksi tavoitteeksi on asetettu ostopalveluiden vähentäminen sekä kustannusten painopisteen siirtyminen sijaishuollosta avohuoltoon. Sijaishuollon sosiaalityön keskeiseksi tavoitteeksi on asetettu perhehoidon osuuden kasvu. Lisäksi ostopalveluiden käytön vähentäminen omien lastenkotien käyttöä tehostamalla on tavoitteena. (Turku 2016,42.)

Tavoitteisiin pyritään:

- Kehittämällä vastaanottokotien toimintaa sijoittamalla lapsen sijasta koko perhe. Tavoitteena on edelleen lapsen kotiuttaminen ja pitkäaikaisten kodin ulkopuolisten sijoitusten väheneminen.
- Uudistamalla vastaanottokotien toimintatapoja ja muuttamalla vastaanottokotien henkilöstörakennetta. Näin Turun oma perhehoito saa lisäresurssia. Vastaanottokodit tulevat olemaan keskeisessä asemassa perhehoidon mahdollistamisessa ja lisäämisessä sekä päivystysperheiden ja pitkäaikaisten perhehoitajien tukemisessa.
- Yhdistämällä Virusmäentien ja Vakka-Suomentien lastenkodit ja vahvistamalla henkilöstörakennetta, jolloin laitoshoidon tarvitsevien vaikeahoitoisten lasten sijoittaminen Turun omiin lastenkoteihin mahdollistuu.
- Luopumalla Luostarinkadun lastenkodin tiloista ja muuttamalla osasto kahden toimintaa perheitä kuntouttavaksi. (Turku 2016, 41-41.)

Luostarinkadun lastenkodin ykkösosaston ei ollut enää tarkoituksenmukaista jatkaa yksin Luostarinkadun lastenkodin kiinteistössä, kun osasto kahden toiminnallinen muutos toteutui. Osasto kaksi muuttui sijaishuollon ympärivuorokautista hoitoa antavasta yksiköstä koko perhettä kuntouttavaksi yksiköksi Pienten lasten vastaanottokodin tiloihin. Kokouksessaan 8.11.2016 sosiaali- ja terveyslautakunta hyväksyi Luostarinkadun lastenkodin toiminnan muutoksen tilatarvesuunnitelmassa esitetyn mukaisesti sekä irtisanoi Luostarinkadun lastenkodin tilojen vuokrasopimuksen päättymään 31.5.2017. (Sosiaali- ja terveyslautakunta 2016.) Luostarinkadun lastenkodin osasto yhden ja Makslankadun lastenkodin yhteensulautuminen alkoi 16.1.2017.

2.3 Tämän hankkeen kehittämistehtävät

Turun kaupungin lastensuojelun kehittämisessä on sama suunta kuin hallituksen LAPE-muutosohjelmassa. Kun muutama vuosi sitten aloittelin opintojani, en ymmärtänyt, miten

suuressa muutoksen tilassa lastensuojelu on. Haluan kehittämishankkeessani paikantaa sijaishuollon asemaa lastensuojelun monisäikeisessä kentässä. Lastensuojelun palvelurakenteet Turussa ovat alati muuttuvassa tilassa. Halusin koota tämän kehittämishankkeen teoreettiseen viitekehykseen, lastensuojelun sijaishuollon tilaan ja kehittämistarpeisiin tällä hetkellä oleellisesti vaikuttavat seikat. Tavoitteena on lisätä työyhteisössä tietoa lastensuojelun palvelujärjestelmän muutoksesta ja muutostarpeesta sekä herättää kiinnostusta työn sisällön pitkäjänteiseen kehittämiseen valtakunnallisten suositusten ja mallinnuksien mukaisesti, kunnassa käytössä olevan osaamisen kehittämisen suuntaisesti. Tiedon lisäksi paluu perusasioiden äärelle tuntui tässä vaiheessa yhteensulautumista hyvältä ajatukselta.

Viime vuosi 2016 oli sekä Luostarinkadun osasto yhden, että Makaslankadun työntekijöille haastava, kun yhdistymistä odoteltiin. Tammikuussa 2017 Makaslankadun lastenkodissa on alkanut lastenkotien yhdistyttyä yhteensulautumisen vaihe. Toisten työtapoihin tutustuminen ja yhteisten työkäytäntöjen etsiminen olivat kevään ajan ajankohtaisia. Yhdistymisen myötä tarve yhtenäisille linjauksille työtapojen suhteen on noussut keskiöön. Työyhteisölähtöinen kehittämistyö perustuu työn ja työyhteisön haasteisiin ja tarpeisiin. Tällöin kehittämiskohde ja sen tavoitteet määritellään työyhteisössä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 13–31).

Keskusteltuani esimiehen kanssa sovimme tarkastavamme yhteisesti työyhteisössä, että ajatuksemme ja arvomme sijaishuollon ammattilaisena ovat samansuuntaisia. Makaslankadun kehittämispäivänä 29.12.2016 päätimme yhdessä päivittää kehittämishankkeeni myötä arvot, perustehtävän toiminta-ajatuksineen, kulmakivet ja ”säännöt” niin, että ne ovat juuri tälle työyhteisölle, asiakkaan tarpeisiin, räätälöityjä. On tärkeää yhdessä puhua asioista, joilla on merkitystä yhteistyön onnistumisessa. Lisäksi kannattaa puhua sitoutumisesta, tuesta ja aiheen rajauksesta. (Salonen 2013, 17.)

Rajaamisen jälkeen keskeiseksi kehittämistehtäväksi jäi arvojen yhtenäistäminen ja perustehtävän kirkastaminen. Kesäkuun 2017 loppuun mennessä luomme yhteisten arvojen ja hallituksen, kaupungin ja hyvinvointitoimialan strategioihin sopivat yhtenäiset linjaukset työkäytäntöihin. Kehittelemme yhdessä uudenlaista toimintakulttuuria ja etsimme yhteistä suuntaa kehittämiselle. Ne toivottavasti auttavat meitä tulevaisuudessa tarkistamaan ohjausosaamisen tarpeet. Olen alusta saakka pyrkinyt liittämään tämän pienen kehittämishankkeen osaksi suurempaa kokonaisuutta. Yhdeksi näkökulmaksi kehittämishankkeeseeni valikoitui osaamisen kehittäminen, koska haluan tämän linkittyvän sitä

kautta Turun kaupungin kehittämiskulttuuriin. Mutta myös siksi, että haluan itse kehittyä sosiaalialan asiantuntijaksi, joka hallitsee osaamisen kehittämisen alkeet.

Tämän hankkeen kehittämistehtävät ovat:

1. Työyhteisön arvojen yhtenäistäminen ja perustehtävän kirkastaminen
2. Yksikön sisällä tiedon lisääminen muutostarpeen suhteen
3. Selkeämpää kuvaa asiakkaille ja yhteistyökumppaneille lastenkotimme työkäytännöistä ja niiden arvopohjasta.
4. Yhtenäinen suunta sijaishuollon ohjaajien ammattiosaamisen kehittämiseen.

Näiden kehittämistehtävien myötä tavoittelen selkeyttä ohjaajien rooliin sekä yhtenäisiä linjauksia vallitseviin ohjauskäytäntöihin. Toivottavasti ohjaajien tietoisuus toimintaympäristön muutoksista lisääntyy ja oma asema lastensuojelun moninaisessa kentässä jäsentyy. Toivon kehittämishankkeen herättävän työyhteisöömme tietoisuutta omasta ohjausosaamisesta ja motivaatiota yleisiin strategioihin ja jo olemassa oleviin lastensuojelun mallinnuksiin linkittyvään sisällön kehittämiseen. Pitkän tähtäimen tavoite on turvata organisaatiollemme tasalaatuisempi työskentely ja asiakkaille tasalaatuisempi palvelu. Lastensuojelun laatusuosituksen mukaan työntekijän tulisi mieltää vastuu tekemästään työstä niin nuorelle, perheelle, omalle organisaatiolle kuin yhteiskunnallekin (STM 2014, 16).

2.4 Kehittämisyksikkönä Makslankadun lastenkoti

Makslankadun lastenkodin kehittämiskeskusteluissa ovat runsaan kymmenen vuoden ajan olleet esillä pienikokoisten lastenkotien lakkautussuunnitelmat. Se on käytännössä näkynyt ainakin vakanssien hitaana vakinaistamisena sekä lastenhoitajavakanssien hitaana muutosprosessina ohjaajiksi. Pisin aika yhden muutoksen suhteen on ollut seitsemän vuotta. Nyt parhaillaan Turun kaupungin lastensuojelussa on meneillään muutoksen aika ja tilanne elää sitä mukaa, kun sosiaali- ja terveystalokunta tekee päätöksiä lastenkoteja koskevan tilatarveselvityksen (Turku 2016) pohjalta.

Kehittämisyksikkönä tulee toimimaan oma työyhteisöni eli Makslankadun lastenkoti. Se on yksi Turun kaupungin yhdeksästä lastenkodista. Makslankadun lastenkodin ensimmäiset asukkaat saapuivat, silloin aivan uuteen rakennukseen, vuonna 1980. Talo on jaettu kahteen osastoon. Paikkaluku oli vuosikymmenten ajan 14, vaikka käytännössä

huoneita oli vain 12 nuorelle. Aikaisemmin lastenkotiin sijoitettiin pieniä lapsia tai sisarusia, jolloin samaan huoneeseen sijoittaminen oli mahdollista ja varsin tavanomaista. Makslankadun ja Moikoistentien lastenkotien paikkaluvut huomioitiin tilatarveselvityksessä (Turku 2016, 21). Huoneiden rakentamiskustannusten on useaan kertaan vuosien aikana todettu olevan liian suuret, mutta paikkalukujen vähentämisen suhteen oli päätöksenteko ilmeisen hankalaa. Joulukuun lopussa 2016 tuli sosiaali- ja terveystalouden päätös, että Moikoisten lastenkodin ja Makslankadun lastenkodin paikkaluvut ovat 12.

Tammikuussa 2017 Makslankadun lastenkotiin siirtyi Luostarinkadun lastenkodista neljä 12-17 -vuotiasta nuorta kolmen vakituksen ohjaajan sekä useamman Luostarinkadun lapsille tutun sijaisen sekä yhden kokin kanssa. Tavallisesti meidän lastenkodin asiakaslapsit ja –perheet tulevat nuorten vastaanottokodista. Tosin vuoden 2016 aikana, kun lastenkodissamme oli vahvasti odottava tila ja vastaanottopaikat olivat täynnä, niin meillä oli poikkeuksellisesti useampi avohuollon tukitoimenpiteellä sijoitettu nuori. Se toi toiminnalle hetkellisesti ihan uudenlaiset haasteet ja vaatimukset.

Makslankadun lastenkodissa on työskennellyt alusta saakka ohjaajien lisäksi johtaja, kaksi talousapulaista ja vastaava kokki. Marraskuussa 2016 toinen talousapulaisista siirrettiin Arkea Oy:n alaisuuteen. Vuoden 2016 keväästä lähtien meillä on ollut kaksi yöhoitajan vakanssia. Aikaisempina vuosina lastenkodissamme kaikki ohjaajat tekivät kaikkia vuoroja.

Sosiaalityöntekijän ajankäytön suhteen lastenkodissamme on vuosien aikana tapahtunut suuria muutoksia. Lastenkodin lapsilla ja perheillä on ollut aikaisempina vuosina käytössä oma sosiaalityöntekijä. Vuoteen 2009 saakka sosiaalityöntekijä oli vain kolmen lastenkodin yhteiskäytössä. Nykyään sosiaalityöntekijä vastaa lasten asioista Turun kaupungin lastensuojelun sijaishuollossa. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että hänen vastuullaan on sijoitettuna Turun eri sijaishuollon laitosten lisäksi ympäri Suomea 45 lasta tai nuorta. Hänellä kuluu jo pelkästään matkustamiseen huikaita määriä työtunteja. Myös muuttunut toimintaympäristö ja asiakkaiden parempi tietoisuus oikeusturvasta on tuonut tullessaan mukana lisähaasteita muistutusten, valitusten ja kanteluiden muodossa. Palautteisiin suhtaudutaan asiaan kuuluvalla vakavuudella, joten työtunteja kuluu nykyään paperitöiden äärellä entistä enemmän. (Henkilökohtainen tiedoksianto, puhelu, Korhonen 2017.)

Turun lastensuojelun sosiaalityöntekijän rooliin, asemaan ja toimipaikkaan on mietitty muutoksia. Sosiaalityöntekijöiden työmäärän vuoksi on haettu selkeyttä ohjaajien ja sosiaalityöntekijöiden työnjakoon. (Enlund. 28.4.2017 sähköposti). Kuntien tulee turvata joustava ja tiivis yhteistyö sijaishuollon ja sosiaalityöntekijän välillä, jotta molemmat tahot voivat toimia samojen tavoitteiden edistämiseksi ja sosiaalityöntekijä on mukana pohtimassa lapsen tilanteeseen liittyviä pulmatilanteita (Saastamoinen, 2008). Ohjaajan velvollisuus on päivittää lapsen tilannetta sosiaalityöntekijälle silloinkin, kun häntä on vaikea tavoittaa. Lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän on valvottava lapsen edun toteutumista (lsl 23§). Juridisessa mielessä se, että ohjaaja ei tavoita sosiaalityöntekijää, ei toimi perusteluna. Tiedon tulee kulkea lapsen, sijaishuollon ja sosiaalityöntekijän välillä kiireellisissäkin tilanteissa.

Hoito- ja kasvatustalon työntekijöitä lastenkodissa oli vuosien ajan kuusi ohjaajaa ja viisi lastenhoitajaa. Marraskuussa 2016 saimme yhden ohjaajan vakanssin lisää eli nyt on seitsemän ohjaajaa ja viisi lastenhoitajaa. Lastenhoitajavakanssien muuttaminen ohjaajavakansseiksi nähdään välttämättömänä edellytyksenä sille, että yksikössä pystytään hoitamaan vaikeahoitoisia lapsia. Valviran ohjeistuksen mukaan vähintään puolella osaston henkilöstöstä tulee olla sosiaali- ja terveysalan amk-tutkinto (Turku 2016, 15-16).

Ohjaajien koulutustaustat, nimikkeet ja osaaminen vaihtelevat suuresti, mutta työn sisältö on pääasiassa sama. Syksyllä 2016 päivitettyjen ohjaajien tehtäväkuvauksien mukaan omaohjaajatyö vie 35 % kokonaistyöajasta. Osastolla tehtävä hoito-, kasvatustalon, vuorovaikutus- ja kuntouttavatyö ottaa 30 %. Perhe- ja verkostotyö vievät 10 %. Lastensuojelulain edellyttämien rajoitustoimenpiteiden valmisteluun ja toteutukseen kuluu 5 %. Itsenäistymistyölle ja jälkihuollolle jää vain 10 %.

Omaohjaajatyö on edelleen keskeinen menetelmä Maksilankadun lastenkodissa ja siihen lomittuu kaikista kokonaisuuksista prosentteja vähemmän tai enemmän. Siihen lomittuu myös koko lapsen meillä asumisajan itsenäistymisprosessin tukeminen, vaikka itsenäistymistyön prosenttiosuus on noin pieni. Perhe- ja verkostotyö lomittuu myös kaikkeen osastollamme tehtävään toimintaan paljon enemmän, mitä 10 % antaa ymmärtää. Se on keskeinen asia kaikkien asiakkaiden kohdalla ja nykyinen asiakaskuntamme tuo siihen aivan uudenlaiset haasteet.

2.5 Toimintaympäristön muutoksiin vaikuttavia tekijöitä

Sote-uudistus 1.1.2020

Vuoteen 2020 saakka lastensuojelutyö on kuntien vastuulla ja sitä valvovat sosiaaliministeriö, Avi, Valvira ja THL. Vielä muutaman vuoden aluehallintovirastot myöntävät luvan ympärivuorokautista lastensuojelupalvelua tuottaville yksityisille toimijoille. Valtakunnalliset luvat haetaan Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirastosta. Avit ja Valvira valvovat kuntia palvelujen toteuttamisessa. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos tukee kuntia lastensuojelulain toimeenpanossa muun muassa ylläpitämällä Lastensuojelun käsikirjaa. THL tuottaa tutkimus-, tilasto- ja rekisteritietoa. Työllään THL tukee muun muassa kuntia lastensuojelulain toimeenpanossa sekä edistää kehittämistoimintaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016). Sote-uudistuksen myötä valvontajärjestelmä tulee muuttumaan.

Sote-uudistus on sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen kokonaisvaltainen uudistus. Tämä uudistus tulee olemaan varsin merkittävä muutos suomalaisessa hyvinvointipolitiikassa, sosiaalityössä ja sen ajattelutavassa. Tavoite uudistuksessa on kaunis. Uudistuksella halutaan kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja, parantaa palvelujen yhdenvertaisuutta ja saatavuutta sekä hillitä kustannuksia. Esimerkiksi vuonna 2013 pelkästään lastensuojelun perhe- ja laitoshoidon maksot yhteiskunnalle 734 miljoonaa euroa. (Luomola 2016)

Juha Sipilän hallituksen ohjelman yhtenä strategisena tavoitteena on terveys ja hyvinvointi. Tavoitteena on, että kymmenen vuoden sisällä suomalaiset voivat paremmin, kokevat pärjäävänsä erilaisissa elämäntilanteissa hyvin ja että jokaiselle ihmiselle tulisi kokemus voida vaikuttaa, tehdä valintoja ja ottaa vastuuta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015a). Uudistus tarkoittaa, että:

- ”Julkisten sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisvastuu siirtyy kunnilta ja kuntayhtymiltä 18 maakunnalle 1.1.2020. Maakunnat ovat suurempia ja niillä on taloudellisesti parempi kantokyky. Ne järjestävät palvelut alueensa koko väestön kannalta tarkoituksenmukaisesti.
- Sosiaali- ja terveyspalvelut yhdistetään kaikilla tasoilla asiakaslähtöisiksi kokonaisuuksiksi. Palvelut pitää järjestää niin, että ne ovat oikea-aikaisia, vaikuttavia ja tehokkaita. Samalla tavoitteena on turvata lähipalvelujen saatavuus sekä ihmisiä lähellä tapahtuva päätöksenteko.

- Sosiaali- ja terveydenhuollon monikanavainen rahoitus yksinkertaistetaan ja lisätään ihmisten valinnanvapautta palveluissa. Asiakkaan ja potilaan valinnanvapaus on keskeinen keino peruspalvelujen saatavuuden parantamisessa.
- Uudistuksella on tarkoitus kuroa umpeen iso osa julkisen talouden kestävyysvajeesta. Hallituksen 10 miljardin euron säästötavoitteesta noin kolme miljardia euroa on tarkoitus saada sote-uudistuksesta.
- Rakenteiden ja rahoituksen uudistamisen lisäksi nykyaikaistetaan sosiaali- ja terveydenhuollon ohjausta ja toimintamalleja perusteellisesti. Tavoitteena ovat nykyistä asiakaslähtöisemmät, vaikuttavammat, kustannustehokkaammat ja paremmin yhteen sovitettut palvelut.” (Sote- ja maakuntauudistus 2017)

Sote-uudistuksen tavoitteet ja uudistuksen sisältö ovat nyt kaikkien sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ammattilaisten tekemien visioiden ja strategioiden lähtökohta. Muutos tulee olemaan suurempi kuin kukaan suorittajatasen työntekijöistä pystyy edes kuvittelemaan. Etenkin sosiaalialalla monet organisaatiot ovat ylityöllistettyjä strategiamietintöjensä kanssa. Asiantuntija Juha Luomola (2016) sosiaali- ja terveysministeriöstä totesi, että kahden vuoden siirtymäaika on aivan liian lyhyt näin isolle muutokselle, kun tähän asti oikeastaan kukaan ei ole miettinyt, mitä muutos tulee tarkoittamaan sosiaalialan ja lastensuojelun näkökulmasta.

Sote-spurtti

Turun kaupungin hyvinvointitoimialan hanke tukee sote-uudistukseen valmistautumisessa ja varmistaa palvelujen sote-kuntaa. Hyvinvointitoimialan koon vuoksi valmennukset kohdennetaan ensisijaisesti esimiehille, joten Sote-spurtin aloittivat esimiesten työpajat ja tyhy-koulutus maalis- ja toukokuussa. Seuraava merkkipaalu on sote-lähettiläiden työn aloitus 1.6. Esimiesten työpajat saavat jatkoa syyskuussa ja marraskuussa. Sote-spurtin koulutukset ja muu toiminta jatkuvat vuoden 2018 loppuun asti. Muutoksen keskellä tiedottamisen merkitys on suuri, joten Sote-spurtti julkaisee sote-aiheisia uutisia Turun pualest -uutiskirjeessä 1.6. alkaen ja omassa Sote-spurtti uutiskirjeessä syksystä 2017 alkaen. Sote-lähettiläät edustavat työntekijöitä ja välittävät tietoa hyvinvointitoimialan tasolta toiselle. (Turku 2017a)

Kaupunkistrategia Turku 2029

Vuonna 2029 Suomen Turku täyttää 800 vuotta. Tuona vuonna juhlat on päätetty pitää paremmin johdetussa, osallistuvassa ja taloudeltaan terveessä kaupungissa. Vuonna 2014 kaupunginvaltuustossa hyväksyttiin kaupunkistrategia, joka on tehty laajassa yhteistyössä. (Turku 2016). Samana vuonna kaupunkistrategiasta keskusteltiin myös Maksilankadun lastenkodissa koko talon yhteisessä henkilökuntakokouksessa.

Strategiset ohjelmat täsmentävät strategisia tavoitteita ja kertovat, miten niihin päästään. Tätä kaupunkistrategiaa täydentää kaksi strategista ohjelmaa: hyvinvointi ja aktiivisuus sekä kilpailukyky ja kestävä kasvu. Hyvinvointi ja aktiivisuus -ohjelma puolestaan koostuu kolmesta pääteemasta: 1) terve ja hyvinvoiva kansalainen 2) osaava ja oppiva kaupunkilainen 3) aktiivinen kaupunkilainen.

Kaupungin toiminnan päämääränä on kaupunkilaisten kestävä hyvinvointi. Sitä tavoitellaan vähentämällä kallista korjaavaa työtä. Tulevaisuudessa toimintaa suunnataan enemmän mahdollistavaan ja ennaltaehkäisevään työhön. Kaupunkilaisten hyvinvointiin pyritään myös luomalla osallistumiseen mahdollistavat puitteet laaja-alaisella yhteistyöllä. Ehkäisevästä työstä pyritään saamaan kaiken toiminnan kivijalka. Oikea-aikainen ja oikeantasoinen palvelu vähentävät korjaavien ja erityispalvelujen tarvetta ja kustannuksia.

Kaupunkilaisten hyvinvoinnin edistämistä tavoitellaan myös siten, että luodaan ja kehitetään parempia palveluita ja vaikuttavia asiakaskeskeisiä palveluprosesseja. Tavoitteena on ensisijaisesti vastata ennaltaehkäisevin toimenpitein, perhetyön ja avohuollon tukitoimin lastensuojelun tarpeisiin. Sijaishuolto puolestaan pyritään hoitamaan ensisijaisesti perhesijoituskin, jotta laitoshoidon tarve saadaan vähenemään.

Edellä olevat poiminnat ovat kaikki Kaupunkistrategia Turku 2029 (Turku 2016) internet-sivuilta. Poiminnat ovat valikoituneet lastensuojelun ja erityisesti sijaishuollon laitoshoidon näkökulmasta. Mielestäni nämä ovat asioita, joihin jokaisen turkulaisen lastensuojelulaitoksenkin strategian tulisi perustua.

Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma, joka on yksi Turun kaupungin strategisista ohjausasiakirjoista, antaa erityisen huomion turkulaisten lasten ja nuorten hyvinvointi keskusteluun. Sen avulla ohjataan, johdetaan ja kehitetään lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointityötä Turussa. Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma (lastensuojelulaki 12§) on lakisääteinen. (Hyvinvointisuunnitelma 2017, s. 21)

Strateginen sopimus 2015 – 2018 hyvinvointitoimiala

Sopimuksen osapuolet ovat Turun kaupunginhallitus ja Turun sosiaali - ja terveyslautakunta. Sopimuksen mukaan Hyvinvointitoimialan arvot noudattavat kaupungin yhteisiä arvoja. Arvojen pohjilta on luotu hyvinvointitoimialan toimintaa ohjaavat periaatteet:

- Turkulaisten hyvinvointi on meille tärkeä
- Olemme rohkeita ammattilaisia
- Kannamme vastuamme tulevaisuudesta
- Toimintamme perustuu oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoisuuteen
- Toimimme kumppanuudessa turkulaisten hyväksi

Sosiaalisten- ja terveyspalveluiden pitää vastata kuntalaisten palvelutarpeisiin luomalla puitteet hyvinvoinnille, lisäämällä tuottavuutta ja ehkäisevää työtä. Esimerkiksi lastensuojelun palvelurakennetta uudistetaan avohuoltoon ja perhehoitoon painottuvaksi. Kodin ulkopuolelle sijoitettujen määrä on edelleen kasvanut, joten avohuoltoon tarvitaan resursseja ja toimintatapojen uudistamista. Nyt lastensuojelun epäterve palvelukustannusrakenne, joka sitoo henkilöresursseja ja rahaa sijaishuoltoon, rajoittaa avohuollon työn resursseja. Sijaishuollossa yli 12-vuotiaiden perhehoidon mahdollisuudet ovat edelleen heikot ja vaativat kehittämistä. (Turku 2015, 3.) Lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidon kannalta strategiset painopisteet eivät ole olleet kovin näyttävästi esillä. Tämäkin osaltaan antaa ymmärrystä siihen, miksi ruohonjuuritason sijaishuollon ohjaajalla on joskus punainen lanka ollut kadoksissa.

2.6 Hankkeen taustaa

Lastensuojelun rakennemuutokset, osaamisen kehittämisen tarve, etäinen suhde strategioihin, asiakaskunnan muuttuminen, kahden lastenkodin yhdistyminen ja myöskin visio kansallisesta yhtenäisemmästä työotteesta ovat ilmeisimmät syyt siihen, miksi tämä hanke on juuri nyt ajankohtainen. Ajankohtaisuuteen tuo toki oman lisänsä lähenevä sote-uudistus, jolloin julkisen puolen organisaatioiden pitää olla kilpailukykyisiä järjestöjen ja yksityisten palvelutuottajien rinnalla. Usein dynaaminen kehittäminen rakentuu sekä ongelmien että visioiden varassa. Ristiriidat työntävät ja visiot vetävät työnkehittäjiä muutosta kohti. (Toikka & Rantanen 2009, 57).

Sosiaalityöntekijän pienentynyt työpanos lastenkodeissa on myös osaltaan ollut vaikuttamassa tapaan tehdä hoito- ja kasvatustyötä lastenkodeissa. Aikaisemmin lastenkodeissa oli keskiössä omaohjaajan kautta tehtävä työ osastolla ja hänen työparinaan oli sosiaalityöntekijä. Kun sosiaalityöntekijän työpanos pieneni suhteessa asiakkaaseen käytettävissä olevaan aikaan, ohjaajat alkoivat etsiä uudenlaisia työskentelytapoja. (Tarkiainen 2013). Nykyään ei ole enää ollenkaan kaupungin lastenkotien omia sosiaalityöntekijöitä, joten uudenlaisten työtapojen kehittäminen on entistä tärkeämpää. Esimerkiksi ohjaajien heterogeenisen koulutustaustan vuoksi lastensuojeluun liittyvän lain tuntemus on epätasaista. Suomessa ei ole nykyisin selkeästi lastensuojelun laitostyöhön suuntautunutta koulutusta. Edes ammattikorkeakoulutasoinen sosionomi-tutkinto ei välttämättä takaa perehtyneisyyttä lasten kanssa työskentelyyn, lastensuojeluun tai lastensuojelun laitostyöhön. (Laakso 2009, 46-47.) Ennen sosiaalityöntekijä toimi työparina ja vahvana tukena ohjaajalle lastensuojelun sijaishuollon keskeisissä asioissa. Yleensä epätietoisuus tuo tullessaan epävarmuutta ja se puolestaan saattaa näyttäytyä tehottomuutena.

Vuosien ajan Maksilankadun lastenkodissa oli iso vaihtuvuus hoito- ja kasvatusalan ohjan toimissa, koska toisella osastolla oli 3/5 vakituksissa toimissa ja toisella osastolla suhde oli 4/6. Vuodesta 2008 lähtien on lastenhoitajien nimikemuutokset ohjaajiksi olleet jätissä. Näissä kahdessa toimessa on piipahtanut erilaisilla ammattinimikkeillä olleita ohjaajia, joten perehdyttämisen määrä on ollut huikea. Vakituisten ohjaajien työaikaa on kulunut paljon siihen, että uudet ohjaajat saatiin sisälle talomme yhtenäisiin käytäntöihin ja ideologiaan (Käsikirja 2012). Nyt lastenkotien yhdistymisen jälkeen tilanne on toinen, mutta kolme viimeistä vuotta olivat haastavia ja erityisen haastava oli vuosi 2016. Sinä vuonna lastenkodista muutti useampi pitkään asunut nuori omaan kotiinsa, joten vaihtuvuus oli suuri. Sen vuoden aikana lastenkodissa oli myös useampi avohuollon tukitoimen sijoitus. Systemaattiselle työnsisällön kehittämiselle on jäänyt heikosti voimavaroja.

Työkäytännöt ja ohjauksen luonne kaipaavat päivitystä viime vuosina muuttuneen asiakaskunnan myötä. Vuosien ajan lastenkotiin sijoitettiin pitkäaikaisesti pieniä lapsia, jotka asuivat siellä aina 18 vuotiaaksi saakka. Tälläkin hetkellä sijoituksessa on vielä muutama pikkulapsesta saakka asunut nuori, joille lastenkoti on aina ollut heidän ainoa kotinsa. Viime vuosina sijoitetut lapset sijoitetaan lastenkotiin vanhempina, he ovat lyhemmän aikaa ja tuen tarve on lähtökohtaisesti ihan erilainen. Nykyään koulupudokkaat ovat meillä näkyvä uusi asiakasryhmä. Ilman peruskoulun päättötodistusta jääneiden määrä on 2010-luvulla kaksinkertaistunut (Happonen 2016, 5).

Huostaanotto on lain mukaan lopetettava heti, kun sen kriteerit eivät enää täyty. Lisäksi sijaishuoltoa toteutettaessa on otettava lapsen edun mukaisella tavalla huomioon tavoite perheen jälleen yhdistämisestä. Tämä ymmärrettävä periaate saattaa vaikeuttaa sijaishuoltoaikana aikuisten sitoutumista ja on omiaan etäännyttämään pedagogissävyytteeseen hoitoon sen sijaan, että uskallettaisiin heittäytyä ottamaan vastaan lapsen vaikeat tunteet. Puhumattakaan siitä, miltä lapselta itsestään tuntuu, kun hän ei tiedä, minne kuuluu. (Sinkkonen ym. 2015, 153–154). Lastenpsykiatrit Hanna Manninen ja Anna-Mari Salmivalli ovat sitä mieltä, että lastensuojelulaki suojelee enemmän vanhempia kuin lapsia korostamalla biologisen perheen arvoa jopa liikaa. Joskus olisi lapsen edun mukaista turvata lapselle oikeus asua sijaishuoltopaikassa aikuisuuteen asti. (Peltoniemi 2016, 4.)

Lastenkodin henkilöstö on viime vuosina kehittänyt yksittäisiä, erilaisia ja tarkoituksenmukaisempia toimintatapoja uudennaisiin tarpeisiin. Esimerkiksi koulupudokkaille on kehitetty koulunkäynnin tasot ja kesäkoulu. Omaohjaajatyöhön on etsitty uudennaisia ratkaisuja. Erilaisia lomakkeita, työkirjoja ja -käytäntöjä on kehitetty, jotta henkilökunnan vaihtuessa pystyisimme tekemään mahdollisimman samankaltaisesti työtä. Tarve työn sisällön kehittämiseksi on huomattu ja kehittämismyönteisessä ilmapiirissä monennlaista uutta lähestymistapaa on kokeiltu, mutta talon yhtennäisiksi käytännöiksi niitä ei ole saatu juurrutettua.

Vuonna 2007 (417/ 07) voimaan tullut lastensuojelulaki on eräänlainen rajakohta koko lastensuojelualan murrosvaiheessa. Sijaishuollon toimintatapoihin se ainakin on tuonut ihan uudennaisen sävyn. Lapsen osallisuuden (Isl 4§) tavoittelu on tullut eri tavalla keskiöön ja rajoittamispäätösten (Isl 11§) tekeminen lain hengessä, on tuonut tarkoituksenmukaista harkintaa ja yksilöllisyyttä hoitokäytäntöihin. Myös vuoden 2012 alussa voimaan tullut lastensuojelulain muutos, joka edellyttää, että lapsen sijaishuolto on järjestettävä ensisijaisesti perhehoidossa, on vaikuttanut asenteisiin lastensuojelulaitosten hoitotyötä kohtaan. (Kuusikko-työryhmä 2014).

Turun kaupungin hyvinvointitoimialan strategian pitkän tähtäimen tavoite konkretisoitui syksyllä 2016, kun Luostarinvuorenkadun lastenkoti päätettiin sulkea. Tavoitteena on vähentää laitospaikkojen määrää ja kustannuksia. Sijaishuollon ohjaajat ovat usein mietineet laitoshoidon purkamispaineiden keskellä, miten perustella työn merkityksellisyyttä asiakkaiden elämässä ja miten pysyä tulevaisuuden kilpailuasetelmassa mukana. Miten tuoda julki laitoshoidon tarkoituksenmukaisuutta kustannustehokkuuden ollessa vallalla, kun tutkimusnäyttöä vaikuttavuudesta ei ole. Kaikki tehdyt tutkimukset ovat laadullisia ja kokemuksellisia, joten kaupungin iso kuluerä ei saa vastinetta. Ironista kyllä laitoshoidon

toimivuudesta ja tehokkuudesta on kansainvälisestikin mitattuna erittäin vähän tutkimusnäyttöä, vaikka se on kaikkein kallein erilaisista hoitomuodoista. (Champerlain & Fisher 2015, 256). Tuija Erosen ja Riitta Laakson Tutkimuskatsaus kansainvälisiin tutkimuksiin 2010-2016 (2016) toi tervetulleeseen lisän sijaishuoltokeskusteluun ja hyviä näkökulmia suomalaisen lastensuojelun laitoshoidon kehittämiseen.

Tosiasiassa osa huostaan otetuista lapsista tulee aina tarvitsemaan perhekotien tai kodinomaisten laitosten tarjoamia sijoituspaikkoja. Kansainvälisessä tutkimuskeskustelussa laitoshoidon puolustaminen ja kehittäminen on saanut paljon kiinnostusta osakseen (mts. 9). Laitossijoituksiin päädytään, kun katsotaan, ettei perhehoidolla voida tarpeeksi hyvin vastata sijoituksen tarpeeseen. Laitossijoitus on perhehoitoa todennäköisempi vaihtoehto, kun nuori oireilee päihteiden ongelmakäytöllä, itsetuhoisuudella tai haastavalla käyttäytymisellä. (Timonen-Kallio ym. 2017, 11.) Psykiatristen hoitopaikkojen alasajo vaikuttaa osaltaan lastensuojelun sijaishuollon sisällön kehittämistarpeeseen. Lasten- ja nuorten psykiatrian osastojen hoitajaksojen sisältö on nykyään lyhykäisyydessään yhä useammin lähinnä hoitosuunnitelmien tekemistä. Varsinainen hoito tapahtuu muualla kuten lastenkodeissa. (Sinkkonen 2015, 247). Lasten ja nuorten psykiatrin ja muu lääketieteellinen hoito ja tutkimus kulkevat usein lastensuojelutyön kanssa rinnakkain sekä ennen, jälkeen että asiakuuden aikana. (Timonen-Kallio ym. 2017,14).

Kymmenen vuoden aikana lastensuojelun sijaishuollon ohjaajan työ on kokenut täydellisen muutoksen. Ohjaajan työtehtävät, osaamistarpeet, ohjauskäytännöt, työn vaatavuus, monialaisuus, sitoutuneisuus, nuoren moniammatillinen hoito ja työpaikan pysyvyys ovat täysin muuttuneet. Harva tekee enää lastensuojelun laitostyötä pelkästä kutsumuksesta, mutta sen jäsentymättömyyden ja moninaisuuden vuoksi lastensuojelun laitostyöhön edelleen liitetään heikko ammatillinen status ja imago (Laakso 2009, 46). Margaret Lindsayn mielestä (mts.) lastensuojelutyön haaste tulee olemaan lastenkotien ohjaajien roolin uudelleen määrittely. Se, kuinka ohjaajat itse ymmärtävät roolinsa, pystyvät määrittelemään tekemänsä työn ja sen arvopohjan määrää, miten muut ihmiset tulevaisuudessa suhtautuvat laitostyöhön.

Laitostyön identiteetti on monien haasteiden edessä. Kun yhteiskunta huostaanotolla puuttuu rajulla tavalla perheen ja nuoren perus- ja ihmisoikeuksiin, on sijaishuollossa oltava annettavaa paljon enemmän kuin keskivertokodeissa. Kodinomaisuuden korostamisen rinnalle täytyy löytyä laaja-alaista osaamista (keskeisen lastensuojelulain tuntemus, perus-osaaminen traumatisoituneen ihmisen kohtaamisessa, sosiaalipedagogisia

ohjaustaitoja, keskivertoa paremmat vuorovaikutustaidot, hyvä nuoruusiän kehityksen tunteminen, ylläpitäminen nuorten palvelujen tunteminen) sekä suunnitelmallinen työote, jonka avulla voi koska tahansa tarkastaa nuoren kanssa tehdyn työn ja tilanteen. Ohjaaja on nuoren tuki, turva ja tulkki kaikissa moniammatillisissa palaverissa koko sijaishuollon sijoituksen ajan ja lisäksi hänellä nuoren lähityöntekijänä tulee pysyä kokonaisuus hallussa. Lisäksi ohjaajien tulee tukea vanhempia huostaanottoon liittyen sekä heidän kasvatustyössään. Keskeinen osaamisalue on turvallisen ja luottamuksellisen suhteen rakentaminen terapeuttisessa vuorovaikutuksessa tilanteessa, jolloin opetellaan uusia elämisen taitoja. Ohjaajan työssä ollaan, monesta syystä, jatkuvassa tekemisessä voimakkaiden tunteiden kanssa. Ohjaajan ammatillisen osaamisen tulee olla todella vahva, että hän selviää kaikista työnsä haasteista.

3 MUUTTUVA LASTENSUOJELUN SIJAISHUOLTO

3.1 Perustehtävän merkityksellisyys

Turun kaupungin lastenkodit tuottavat lastensuojelulain mukaisia palveluja sijaishuoltoon sijoitetuille lapsille ja heidän perheilleen. Sijaishuollon laitoshoidon lastenkotityö ei ole mitä tahansa arkista toimintaa, vaan se perustuu lastensuojelulliseen perustehtävään. Sitä ohjaavat lainsäädännölliset ja hallinnolliset normit kuten myös lastenkotikohtaiset, instituutiolliset sekä yleiset lapsiin ja lastensuojeluun liittyvät ideologiset painotukset. (Laakso 2009, 57.) Maksilankadun lastenkodin tulee huomioida omassa perustehtävässään ympäröivä yhteiskunta ja kiinnittää oma toiminta-ajatus hallituksen kärkihankkeisiin, Turun kaupungin ja Hyvinvointitoimialan strategioihin.

Turun kaupungin hyvinvointitoimialan strategian (Turku 2015) mukaisesti, lastensuojelun sijaishuollon tulisi valmistautua vaikeahoitoisten nuorten vastaanottamiseen huolella. Työnantajan puolelta strategisena tavoitteena on tehostaa lastenkodin toimintaa. Hallituksen linjaukset ja toimintaympäristön muutokset ovat hyviä lähtökohtia perustehtävän kirkastamiseen. Esimiehen tehtävänä on ohjata toimintaa kohti organisaation perustehtävää ja suunnata riittävästi voimavaroja tuon perustehtävän toteuttamiseksi. Organisaatiolla pitää olla selkeä perustehtävä. (Juuti & Vuorela 2015, 28.)

Kehittämisen pitää kiinnittyä kokonaisuuteen. Meidän tulee selvittää, mitä osaamista meillä jo on ja mitä osaamista pitää hankkia, jotta pystymme toteuttamaan perustehtäväämme odotusten mukaisesti (Pirinen 2014, 26). Nykyisin johdon tärkein tehtävä on hankkia, ylläpitää ja kehittää työyhteisön osaamista. On olemassa paljon muutakin osaamista kuin ydinosaamista, mutta strategisen osaamisen kannalta on tarpeellista keskittyä juuri ydinosaamisen kehittämiseen. Ydinosaaminen luo ja ylläpitää kilpailukykyä. (Sydänmaalakka 2012, 143-146.) Muutoksessa on tärkeää huomioida työntekijöiden vahvuudet ja korostaa niitä, sillä ylpeyden tunne työstä ja tiimistä vaikuttaa työntekijän suoriutumiseen. Työntekijät oppivat muutoksessa paljon myös toisiltaan. Parhaillaan muutos on yhdessä oppimista. (Pirinen 2014, 71.)

Jokaisella sijaishuoltopaikalla on oma, lastensuojelulakiin pohjautuva, perustehtävä ja täsmentävä toiminta-ajatus, josta käy ilmi, miksi kyseinen paikka on perustettu. Toiminta-ajatus määrittelee tavoitteet yleisellä tasolla ja kertoo, millaisilla resursseilla, rakenteilla,

toimintatavoilla ja menetelmillä sijaishuoltopaikka yrittää suoriutua sille annetusta tehtävästä ja saavuttaa tavoitteensa. Ihmisten kanssa tehtävä työ edellyttää ihmisläheisiä arvoja, toimintaperiaatteita ja -menetelmiä. Se on laadun perusedellytys lastensuojelutyössä, ja sijaishuollossa sen puuttumista ei voida korvata millään ulkoisella laatutekijällä. (Partanen 2005, 7).

Toimivan tiimin perustehtävä vastaa kysymykseen, miksi tiimi on olemassa. Tuon kysymyksen syvempään pohtimiseen kannattaa antaa oma tila, sillä yhteinen ymmärrys perustehtävästä luo perustan työyhteisön yhteiselle kehittämiselle. Yksittäisen työntekijän kehittämisen on kartutettava tiimin yhteistä osaamisvarastoa ja oltava perustehtävän mukaista. Mitä selkeämmät yhteiset tavoitteet tiimillä on, sitä tehokkaammin yksittäiset ryhmän jäsenet saadaan sitoutumaan yhdistäviin päämääriin. Tämä palvelee myös perehdyttämistä ja omalta osaltaan myös uuden työntekijän sitouttamista. (Kupias ym. 2014, 162-163.)

Uudistamisessa tarvitaan sekä arjesta nousevaa käytännönläheistä tietoa, että johdon tavoitelähtöistä ohjausta. Organisaatiolle ihmisten osaamisesta on hyötyä vasta, kun se kytketään kokonaissuuteen sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Ilman tuota kytkentää yksittäisten ihmisten ja ihmisryhmien osaamisen kehittäminen saattaa tukea vai heidän työmarkkina-arvonsa kehittymistä. Oman aikansa vie, että ihmiset oppivat ymmärtämään arvonsa työntekijänä olevan se, miten he kykenevät kehittämään osaamistaan yrityksen toiminta-ajatuksen ja päämäärien vaatimalla tavalla. Pohja murenee alta pois, jos vain tavoite, tekeminen ja tulos ovat tarkastelun alaisina. (Viitala 2005, 16-17.)

Jokaisella työntekijällä tulee olla selkeä näkemys siitä, mitä työpaikalla ensisijaisesti tulee tehdä ja mitä pitää saada aikaiseksi. Näkemyksen tulee olla niin selvä, että se avautuu uudelle työntekijälle muutoinkin kuin korulauseena perehdytyskansiossa. Myös asiakkaiden tulee saada kokea se käytännössä niin, että se vatsaa hänen omia tarpeitaan. Toiminnan lähtökohtana on jonkin lisäarvon tuottaminen jollekin ulkopuoliselle taholle. Tällöin asiakas ja hänen tarpeensa määrittävät työpaikan olemassaolon perustan. (Virtanen & Sinokki 2014, 163.)

3.2 Yhteiset arvot ovat toimivan työyhteisön perusta

Arvokeskustelu on laajaa ja moniulotteista. Tässä hankkeessa miellän arvojen määrittävän sitä, mitä yksilö ja yhteisö pitää hyvänä ja tavoittelemisen arvoisena, arvokkaana ja

arvostettavana. Usein arvot nähdään jonkinlaisena tavoitteina ja ihanteina, jotka ohjaavat toimintaa ja toiminnan taustalla olevia periaatteita. Arvokeskusteluissa puhutaan paljon siitä, mihin olemme menossa ja pyrkimässä, mutta myös vallitsevan toiminnan ilmapiiiristä ja hengestä. (Ojanen 2011, 7-8.) Näen tulevaisuuteen suuntautuvan arvo-pohdinnan auttavana elementtinä hyvän ilmapiiirin luomisessa ja yhteishengen vahvistamisessa.

Sosiaalialan ammattihenkilön tulee omista arvoistaan huolimatta aina kunnioittaa asiakkaan omia oikeuksia hänen tehdessään valintoja, huomioiden etteivät ne uhkaa muiden oikeuksia tai etuja. Ammattihenkilön on puolustettava asiakkaan ihmisarvoa. (Talentia ry 2017, 3.) Arvot tulee nostaa keskusteluun jo ohjaajien rekrytointivaiheessa lastensuojelun sijaishuollossa, sillä liian isoja eroja ohjaajien arvomaailmassa ei tule olla. Lisäksi asiakkaiden tulee saada osakseen hyväksyntää sellaisena kuin on. Ohjaajien velvollisuus on estää kaikkinaisen syrjintä, joka kohdistuu ihmisen kykyihin, ikään, kulttuuriin, sukupuoleen, siviilisäätyyn, yhteiskunnalliseen tai taloudelliseen asemaan, poliittisiin mielipiteisiin, sukupuoliseen suuntautumiseen, fyysisiin ominaisuuksiin, uskontoon, tai muuhun vakaumukseen. (Talentia ry 2017, 20)

Arvot ohjaavat työtämme joko tiedostetusti tai tiedostamatta. Ne ovat syntyneet työyhteisöön ajan kuluessa, vaikka niitä ei olisi edes kirjattu. Ne ohjaavat kaikkea tekemistämme ja muodostavat perustan työpaikan kulttuurille. Työyhteisön henki ja ilmapiiiri muodostuvat arvoista. Johdonmukaisella toiminnalla arvot saadaan parempaan hyötykäyttöön. (Tanskanen 2013, 8.) Nuorten kanssa työskennellessä pienetkin arvoerot työyhteisössä voivat synnyttää erimielisyyksiä, mutta keskeistä on keskustella niistä avoimesti, asiallisesti ja arvostavasti. Keskustellessaan ohjaajat toimivat esimerkkinä nuorille ja parhaimmassa tapauksessa ohjaajat vielä yhdessä palaavat asiaan nuoren kanssa. Lastensuojelun sijaishuollossa tarvitaan arvokeskustelua ja yhtenäisiä arvoja, jotta ohjaajat pystyvät toimimaan mahdollisimman johdonmukaisesti.

Ristiriitoja syntyy, jos yksilön oma arvomaailma ei kohtaa työyhteisön arvomaailman kanssa. Ihanteellista olisivat tiedostetut ja yhtenäiset arvot tiimityöskentelyn perustana. Ohjaavuusvaikutus ja sitoutuneisuus ovat paljolti riippuvaisia siitä, mitkä henkilöstöryhmät ovat olleet yhteisiä arvoja luomassa. Ja onko arvolausekkeet onnistuttu tekemään niin, että yksittäinen henkilö pystyy ymmärtämään jokaisen arvon merkityksen omassa organisaatiossa. (Harjamäki 2013, 10.) Organisaation arvot määrittelevät toiminnan rajoja ja rajaavat valinnan mahdollisuuksia. Ne antavat toiminnalle suuntaviivat ja kertovat, mitä organisaatiossa voi tehdä ja mitä ei. Usein organisaatioiden arvoissa nousevat esiin

toiminnan tuloksellisuus, asiakaslähtöisyys ja tyytyväinen henkilöstö. (Hätönen 2011, 15.)

Muutosten keskellä on välttämätöntä määritellä yhteinen arvoperusta uudestaan aika ajoin. Arvot, vakaumukset ja periaatteet tulee jossakin muodossa olla kuvattuna, jotta niihin voidaan yhteisöllisesti sitoutua. Yhteisön arvojen tulisi olla ulkopuolistenkin näkyvillä ja auki kirjoitettuna strategioihin ja toimintasuunnitelmiin sopiviksi. Parhaimmillaan arvot juurtuvat toimintaa kannattelevaksi periaatteeksi, joka tähtää yhteisön arvokkaana pitämiin asioihin. (Jäppinen, 2012.) Alati muuttuvassa yhteiskunnassa ja muuttuvissa työyhteisöissä arvojen yhteinen tarkastelu aika ajoin auttaa meitä kulkemaan samaan suuntaan.

Makslankadun lastenkodin ja Luostarinkadun lastenkodin omavalvontasuunnitelmasta löytyvät ne arvot, joihin jokaisen Turun kaupungin lastensuojelun sijaishuollon työntekijän tulisi sitoutua. Nykyinen työyhteisömme ei ole ollut niitä yhdessä pohtimassa. Yksikön arvojen tulisi olla yhdessä mietittyjä, koska ne kertovat työyhteisön tavasta tehdä työtä ja vaikuttavat myös tulevaisuuden visiointiin. Arvot tukevat päätöksentekoa, johtamista ja henkilöstön käyttäytymistä työyhteisössä (Virtanen, & Sinokki 2014, 179). Arvoja ei tule väittää yhteisiksi, jos ne eivät ole työyhteisössä yhdessä laadittuja. (Harjamäki 2013, 11).

Arvojen yhteinen määrittäminen palvelee jokaista organisaatiota, mutta lastensuojelun sijaishuollossa, jossa työtä tehdään yksilön perus-, ihmis- ja itsemääräämisoikeuksien äärellä, siltä ei voi välttyä. Organisaation toimintaa selkeyttää, sekä työntekijöiden, asiakkaiden että ulkopuolistenkin kannalta, arvojen sisällön avaaminen. On tärkeää poistaa epämääräisyydet ja hakea yhteistä näkemystä sanoille, koska ymmärrämme niitä ja eri sanamuotoja eri tavoin. Niistä voi ihmisille tulla hyvinkin erilaiset näkemykset ja käsitykset. (Parviainen 2007, 49.) Lastensuojelussa kyky toimia toisen rinnalla erilaisissa elämäntilanteissa vaatii ohjaajalta omien arvojen sekä yhteisön yhteisten arvojen tunnistamista.

Arvojen selvittelyn jälkeen selviää myös visio siitä, millaisia päämääriä asetamme työllemme ja millä keinoin lähdemme niitä tavoittelemaan. Visio kuvaa organisaation tulevaisuuden tavoitetilaa. Sen avulla selkeytämme päämäärän työllemme. Visio tuottaa sytykkeitä ja antaa suunnan osaamis pohjan jatkuvalla kehittämiselle. Oppimista virittävä vaikutus perustuu ristiriitaan vision, strategioiden ja tavoitteiden edellyttämän osaamisen

ja organisaatiossa olevan osaamisen välille. Visiolla ja strategialla on siis merkitystä päätöksenteon ja toiminnan suuntaamisen lisäksi myös tavoiteltavan osaamisen määrittäjänä, oppimisen virittäjänä ja suuntaajana. (Viitala 2006, 76.)

3.3 Laatu ja arviointi

Monesti organisaatioiden arvoista nousee esille laadukas ja ihannoitava työtap. Laatuajattelulla halutaan kuvata organisaation tapaa työskennellä korkeatasoista työn laatua tavoitellen. Laatuosaaminen on yleinen esimerkki arvoihin ja toimintatapoihin liittyvistä osaamisalueista. (Hätönen 2011, 15.) Laatu on tänä päivänä isossa roolissa, vaikka puhuttaisiin millaisesta organisaatiosta tahansa. Yhteiskunnassa vallitsee yleisesti huono taloudellinen tilanne, mutta siitä huolimatta tai ehkä juuri siitä syystä, laatuun halutaan panostaa. Lastensuojelussa tehtävällä asiakastyöllä on kauaskantoinen ja ihmiskohtaloihin vaikuttava merkitys, joten asiakkaan saama hyöty on todella merkityksellistä. Sosiaalityössä laadukkaaseen työhön panostaminen on jo pelkästään inhimillisyyden nimissä tärkeää.

Arviointi kulkee laatuajattelun kanssa käsikkäin ja sosiaalialalla siihen pitää jo ihan eettisistäkin syistä kiinnittää erityistä huomiota. Arviointi sosiaalityön lastensuojelussa koskee asiakkaita, työntekijöitä ja työyhteisöjä. Huomiota pitää kiinnittää siihen, mistä laadukas arviointi asiakasasioissa muodostuu. Arviointia pitää tehdä myös työyhteisötasolla toiminnan laadun parantamiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014, 32). Käytäntötutkimuksista syntynyttä tietoa monitahoisista ongelmista ja tarpeista pitää kerätä, jotta voidaan arvioida palvelujen vaikuttavuutta, tuloksellisuutta ja laatua. Reflektiotaidot sekä yksilö että työyhteisötasolla ovat keskeisiä, kun sosiaalityössä puhutaan arvoista, laadusta ja arvioinnista.

Arviointitiedon ohella arvioinnin prosessi itsessään on tärkeää. Arviointi ei ole tavoite vaan väline, jonka lisäarvo syntyy, kun arvioinnista syntynyt tieto otetaan käyttöön. Arviointi siis edistää muun muassa työyhteisössä kokemuksista oppimista ja tekee strategioista entistä parempia. Arviointitiedon käyttäminen oppimisessa toteutuu, jos se liittyy osaksi strategista suunnittelua ja kehittämistyötä. (Niiranen 2005, 13-15).

Arviointi koetaan monesti haastavaksi asiaksi, ainakin sosiaalialalla. Hyvä arviointi edellyttää aina suunnitelmallisuutta. Arviointisuunnitelman laadinta kannattaa aloittaa sa-

manaikaisesti hankkeen aloituksen kanssa tai ihan strategiasuunnitelman alussa. Arviointisuunnittelu sisältää eri vaiheita kuten neuvottelu- ja sopimuksentekovaiheet, arvioinnin toteuttamisen ja tiedon tuottamisen vaiheen sekä arviointitiedon käyttöönottamisvaiheen. (Kivipelto 2012,15–17.) Arviointia kannattaa suunnitella etukäteen monestakin syystä. Esimerkiksi usein arviointitieto tulee kerättyä, mutta se jää hyödyntämättä.

Omat haasteensa arviointiin ja kilpailutukseen antavat muutokset palvelurakenteissa, sillä nykyään sijaishuollon palveluntuottajista yli 80% on yksityisiä yrityksiä. On oltava erittäin tarkkana ja varuillaan sen suhteen, että sijoituspäätöksiä eivät tulevaisuudessa-kaan säätele mahdolliset liikeloudelliset syyt. (Timonen-Kallio ym. 2017, 35.) Lapsen edun toteutumisen kannalta omat haasteensa tuovat kuntien kilpailuttamiseen ja palveluiden käytäntöön liittyvät erilaiset käytännöt. Taloudelliset tekijät, palvelujen hankintakäytännöt ja kilpailutuksessa tehdyt luokittelut erityispalveluihin ja ns. tavallisiin palveluihin sekä kunnan omien laitosten ensisijaisuus -periaate määrittelevät yksittäisen lapsen sijaishuoltopaikan valintaa. Lisäksi sijaishuoltopalvelut ovat hyvin erilaisia eri alueilla. (Laakso 2013, 10.)

Tarkoituksenmukaista sijoituspaikkaa etsittäessä tulee nyt ja tulevaisuudessa aina olla ensisijaisena tekijänä lapsen etu. Hinnaltaan halvin sijaishuoltopaikka ei välttämättä ajan oloon koidu halvimmaksi lapsen sijoitusprosessissa. Timonen-Kallio ym. (2017, 37) mukaan laadulliset kriteerit, joita kilpailutuksessa käytetään, ovat:

- Yksikön henkilöstön erityisasiantuntemus
- Koulunkäynnin järjestäminen ja tuki
- Kielellisten, uskonnollisten ja kulttuuristen erityistarpeiden huomioiminen
- Biologisen perheen ja muiden läheisten kanssa tehtävä yhteistyö
- Henkilöstö, määrä ja koulutustausta

Laitoshoidon vaikuttavuutta tarkasteltaessa tulisi aina kiinnittää huomiota kokonaisuuteen ja myös sijoituksen jälkeiseen aikaan. Sijaishuollon tavoitteena tulisi aina olla parhaan mahdollisen lähtökohdan tarjoaminen sijoituksen jälkeiseen aikaan. Tämän takia (mts. 2017, 37) laitoshoidon tulee entistä enemmän kiinnittää huomiota sijaishuollon lasta kuntouttaviin elementteihin. Usein nuoren lähestyessä noin 25 vuoden ikää ajatus ja suhtautuminen sijaishuollon aikaisista tapahtumista muuttuu. Nuorena aikuisena asiat

näyttäytyvät eri valossa ja jälkeen päin aikuisten päätökset, nuoruuden vaikeassa elämäntilanteessa, nähdään tarkoituksenmukaisina. (Leinonen 2017, 67.) Tämä on noussut esiin monen nuoren kanssa keskustellessa sijaishuoltovuosien jälkeen.

Suomessa lastensuojelun laitoshoidtoa tuotetaan 640 yksikössä. Niistä suurin osa (84%) on yksityisten tuottamia. Laitostyön kehittämisen keskiössä on lastensuojelulaitosten palvelutuottajien palvelusisältöjen kartoittaminen sekä henkilöstön osaamisen ja laitosten toimintakulttuurin selkeyttäminen. (Timonen-Kallio ym. 2017, 14.) Tulevaisuudessa on kiinnostavaa nähdä, miten erityislastenkotien toimintakulttuurin eroavaisuus niin sanottuihin tavallisiin lastenkoteihin verrattuna muuttuu. Voisi kuvitella, että tulevaisuudessa valtaosa laitoshoidtoon sijoitetuista nuorista vaatii pitkälle mietittyjä toimintatapoja ja aivan erityistä ammattitaitoa kohtaamiseen.

Laadukkaan laitoshoidon laatukriteerit pitävät sisällään paljon muutakin kuin lapsen sijoitusprosessin arviointia. Sosiaali- ja terveysministeriö ja Suomen kuntaliitto ovat antaneet vuonna 2014 lastensuojelun laatusuosituksen, jossa korostetaan lastensuojelun eettisyyttä sekä asiakkaiden osallisuutta. Keskeisenä laatusuosituksessa ovat palvelujärjestelmää, henkilöstöä, osaamista ja arviointia koskevat suositukset. Se on tarkoitettu lastensuojelupalvelujen toteuttamisen, arvioinnin ja kehittämisen tueksi kuntiin. (Lastensuojelun laatusuositus 2014, 8-9).

Lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä on sijaishuollossa olevan lapsen kohdalla potilaslain (785/1992) 7 §:n 2 momentissa tarkoitettu ”muu laillinen edustaja”, joka päättää lapsen hoidosta, jos lapsi itse ei ikänsä tai kehitystasonsa vuoksi kykene. Samainen sosiaalityöntekijä päättää myös viime kädessä kaikki lapsen opetukseen liittyvät valinnat ja ratkaisut sekä valvoo, että lapsi suorittaa oppivelvollisuutensa. Lastensuojelulain 45 §:n 1 momentin mukaista oikeutta päättää lapsen terveydenhuollosta, opetuksesta ja muista merkityksellisistä lapsen tulevaisuuteen vaikuttavista seikoista ei voida siirtää perhehoitajalle tai laitoksen edustajalle, koska kyseessä on perustuslain 124§:ssä tarkoitetun julkisen vallan käyttäminen. (Araneva 2016, 318-319.)

Lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän on valvottava lasten edun toteutumista sijaishuollon aikana (Isl 24 §). Lapsen perus- ja ihmisoikeuksien toteutumisen turvaaminen (PL 22 §) lapsen edun nimissä on välttämätön vaatimus ja lähtökohta. Perustuslain 124 §: velvoittamana lapsen sosiaalityöntekijän tehtävä on valvoa, että julkisen hallintotehtävän siirtäminen muulle kuin viranomaiselle ei vaaranna yksilön perus- ja ihmisoikeuksia eikä oikeusturvaa ja että sijaishuollon aikana noudatetaan soveltuvin osin myös muita

hyvän hallinnon vaatimuksia. (Araneva 2016, 324.) Lapsen asioista vastaava sosiaalityöntekijä kuulee lasta tai nuorta henkilökohtaisesti riittävän usein ja säännöllisesti varmistakseen lapsen tai nuoren hyvinvoinnin myös sijaishuollon aikana. Sijoittajakunnan vastuulla on lapsen tai nuoren edun mukainen sijaishuollon toteutuminen.

Sijaishuoltopaikan tulee huolehtia lapsen tai nuoren huollosta ja kasvatuksesta laadukkaasti. Suunnitelmallinen ote työhön edesauttaa laadun varmistamista. Hoito- ja kasvatussuunnitelma on keskeinen ja konkreettinen apu suunnitelmalliseen työöteeseen. Sijaishuoltopaikoissa laadittavien hoito- ja kasvatussuunnitelmien tulee tukea sosiaalityöntekijän laatimaa asiakassuunnitelmaa ja perustua siihen. Hoito- ja kasvatussuunnitelman tavoitteet tulee laatia yhdessä nuoren kanssa ja pilkkoa pieniksi välitavoitteiksi. Niiden tulee avautua nuorelle käytännön tasolla ja niiden tulee olla saavutettavissa. Portaittainen eteneminen ja pienet onnistumisen kokemukset auttavat nuorta sitoutumaan suunnitelmaan. Liian suuret ja kaukaiset tavoitteet voivat syödä motivaatiota yhteistyöltä. Esimerkiksi peruskoulun loppuun saattaminen, voi olla nuorelle liian suuri yksittäinen tavoite. Hoito- ja kasvatussuunnitelman avulla suunnitelmallinen työ tehdään näkyväksi nuoren arjessa. (Leinonen 2017, 69.) Hoito- ja kasvatussuunnitelmien systemaattinen käyttö palautekeskusteluineen auttaa arvioimaan sijaishuollon sijoitusta, nuoren omaa edistymistä sekä perheen ja muiden yhteistyötahojen kanssa tehtävää yhteistyötä.

3.4 Omavalvontasuunnitelma

Turun kaupungin hyvinvointitoimialalla on meneillään sote-spurtti 2016- 2018. Tuo hanke pohjautuu omavalvontasuunnitelmien seurantaan, arviointiin ja päivitykseen. (Esimies Enlund, 3.5.2017, sähköposti.) Omavalvonta on työkalu, jonka avulla voidaan kehittää ja seurata palvelujen laatua toimintayksiköiden päivittäisessä työssä. Huhtikuun alusta (2015) voimaan tullessa sosiaalihuoltolain 47 §:ssä säädetään omavalvonnan toimeenpanosta kaikissa sosiaalihuoltolain 14 §:n mukaisissa palveluissa. Aikaisemmin omavalvonnasta on säädetty yksityisistä sosiaalipalveluista annetun lain (922/2011) 6 §:ssä ja vanhuspalvelulain (980/2012) 23 §:ssä. Suunnitelmallinen omavalvonta on otettu käyttöön asteittain yksityisissä ja julkisissa palveluissa. (Valvira 2016).

Omavalvonnan perusidea on siinä, että toimintayksikölle on laadittu kirjallinen suunnitelma, jonka avulla asiakkaan palveluissa esiintyvät epäkohdat ja palvelun onnistumisen kannalta epävarmat ja riskiä aiheuttavat tilanteet pystytään tunnistamaan, ehkäisemään

ja korjaamaan nopeasti. Omavalvonta perustuu yksikössä toteutettavaan riskinhallintaan, jossa palveluprosesseja arvioidaan laadun ja asiakasturvallisuuden näkökulmasta. Tarkoituksena on ennaltaehkäistä riskien toteutuminen ja reagoida havaittuihin kriittisiin työvaiheisiin tai kehittämistä vaativiin asioihin suunnitelmallisesti ja nopeasti. Omavalvontasuunnitelma on pidettävä toimintayksikössä julkisesti esillä, ja palvelujen tuottajan on seurattava sen toteutumista. (Valvira 2016)

Tulevaisuudessa sijaishuoltopaikan sisäisen suunnitelmallisen valvonnan eli omavalvonnan merkitys tulee kasvamaan. Sen pitää olla systemaattista ja mielellään kriittistä arviointia ja valvontaa. Omavalvontaa tulisi kehittää kahdensuuntaisesti. Yhtäältä on tarpeen vahvistaa toimintatapoja, joilla turvataan palveluiden käyttäjien osallisuus omavalvonnan arkisessa toteuttamisessa eli lisätä sijaishuollossa olevan lapsen ja läheisverkon huomioimista omavalvontatyöskentelyssä. Toisaalta omavalvonnan ulkopuolisen seurannan lisääminen nähdään välttämättömäksi esimerkiksi sijaishuoltopaikkarekisterin avulla. Valvontasuunnitelmien toteutumisen seuranta on siirretty enenevässä määrin työntekijöiden, asiakkaiden ja heidän omaistensa vastuulle, koska omavalvontasuunnitelmia ei seurata systemaattisesti eikä niitä hyväksytetä valvontaviranomaisilla. Sijaishuollossa tällaiseen valvontakulttuurin siirtyminen korostaa entisestään myös yksittäisen lapsen asioista vastaavan sosiaalityöntekijän valvontavastuuta. (Hoikkala yms. 2017, 18) Käytännössä omavalvonnan toteutumisen seurannassa korostuu lapsen ja hänen läheistensä rooli, koska sosiaalityöntekijöiden rooli valvonnassa ei nykyisellä systeemillä ja resurssilla ole toimiva.

Valmiissa omavalvontasuunnitelman lomakkeessa esiintyvät toiminta-ajatus, arvot, periaatteet ja riskienhallinta ovat keskeisiä asioita lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidossa. Se auttaa ennakoimaan tilanteita, pohtimaan työn sisältöä ja suunnittelemaan työtä säännönmukaisesti. Mielestäni on erittäin asianmukaista, että niiden kirjaamista ja seuraamista vaaditaan kaikilta sosiaalialan organisaatioilta. Sen jokavuotinen päivittäminen omassa työyhteisössä luo pohjan työn arvioinnille ja kehittämiselle. Se on yksi mahdollisuus toteuttaa tasalaatuisempaa lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidoa.

Omavalvontasuunnitelma on lakisääteinen, käyttökelpoinen ja Turun kaupungin hyvinvointitoimialan organisaatioissa hyvin hyödynnetty työväline. Maksilankadun lastenkodissa omavalvontasuunnitelma on tehty nyt kahtena vuotena. Ensimmäisellä kerralla sen tekivät lastenkotien esimiehet. Tänä vuonna sen päivitys on annettu työyhteisömme vastuulle. Tämän kehittämishankkeen arvoihin ja perustehtävään liittyvät keskustelut liitetään yksikkömme omavalvontasuunnitelmaan.

3.5 Lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidon kehittämisen suunta

LAPE- muutosohjelma

Lastensuojelun sijaishuollon näkökulmasta tarkasteltuna Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma eli LAPE on Juha Sipilän hallituksen kärkihanke, jossa tehdään muutosta kohti lapsi- ja perhelähtöisiä palveluita sekä lapsen oikeuksia vahvistavaa toimintakulttuuria lasten nuorten ja perheiden hyvinvoinnin sekä heidän omien voimavarojensa vahvistamiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 2.) Se toteutetaan pääasiassa vuosina 2017-2018. Hankkeen toteutusta ohjataant STM, perhepalveluministeri Juha Rehulan ja Anneli Saarikon johdolla. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmassa lastensuojelu on asemoitu erityistason palveluksi ja lastensuojelun vaativa erityisosaaminen osaksi vaativien palveluiden kokonaisuutta osaamis- ja tukikeskuksiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2015c, 20-22).

Kyseessä on mittava kokonaisuudistus, joka koskee kaikkia, jotka jollakin tavoin tekevät työtä lasten, nuorten ja perheiden kanssa. Muutoksen johtoajatuksena on luja usko saavuttaa tasa-arvoisuus suomalaisten lasten, nuorten ja perheiden elämässä. Eriarvoisuuden vähentämiseen pyritään lapsi- ja perhelähtöisesti sivistys- ja sote-palveluiden, kunnan ja maakunnan välisiä rajoja ylittämällä. "Ministeriöt mahdollistavat, mutta varsinaisen muutoksen tekevät eri alojen ammattilaiset yhdessä lasten, nuorten ja perheiden kanssa", totesivat ministerit Juha Rehula ja Sanni Grahn-Laasonen puheenvuoroissaan 10.4.2017 Lapsen hyvinvointi Suomessa -seminaarissa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.)

LAPE -ohjelman tavoitteena on muun muassa luoda uudenlaiset palvelu- ja toimintamallit huostaanottojen tarvetta ehkäisevään lastensuojelutyöhön, sijaishuollon palveluiden tuottamiseen, järjestämiseen ja ohjaukseen sekä lastensuojelun, opetuksen ja terveydenhuollon yhteistyöhön vaativahoitoisten lasten ja nuorten palveluissa. Vaativahoitoisten lasten ja nuorten integroitua palvelumallia on tarkoitus kehittää vaativien palvelujen kokonaisuudessa osaamis- ja tukikeskustoiminnan muodossa. (Luomola 2016.)

Vuosien ajan sijaishuollon laitoshoidon asema on ollut vähällä huomiolla lastensuojelun monitahoisella kentällä. Lastensuojelulaitoksen asema osana lastensuojelun kokonaisuutta ja lastenkodeissa tehtävä työ ovat jääneet varjoon valtavirtakeskusteluissa (Laakso, 2009, 26) Nyt LAPE-muutosohjelmassa, lastensuojelu ja muut erityistason palvelut, mukaan lukien sijaishuollon laitoshoido, saavat huomionsa uudistamisessa. Siinä

on tavoitteena vahvistaa lastensuojelun laitosmuotoisesta sijaishuoltoa siten, että työskentely on vaikuttavaa ja ennen kaikkea asiakkaiden tarpeita vastaavaa. Liikkeelle lähdettiin tutkimus- ja tietoperustan määrittelyllä sekä asiakkaiden kokemusten perusteella. Tavoitteena oli löytää vaikuttavat, laadukkaat ja asiakkaiden tarpeisiin vastaavat laitoshoidon keskeiset periaatteet, joiden varaan palveluita ryhdytään rakentamaan.

LAPE- muutosohjelman Lastensuojelun erityistason palveluiden kehittämisessä paikannetaan monipuolisen tiedon avulla työtapoja, joiden avulla lastensuojelun asiakkaat saavat kokonaisvaltaista ja monipuoliseen osaamiseen perustuvaa, tietoon pohjautuvaa, yksilöllistä ja tarkoituksellista tukea. Tutkimusperustaisen kehittämisen ja osaamisen tuoksi luodaan kansallisia rakenteita eri toimijoiden (STM, THL, sosiaalialan osaamiskeskukset, kunnat, maakunnat, yliopistot, ammattikorkeakoulut) yhteistyönä. Lastensuojelun asiakkaita koskevaa seurantaa ja vaikuttavuustietoja parannetaan. Sijaishuollon toimintaa kehitetään ja siihen kohdentuvaa ohjausta sekä valvontaa vahvistetaan niin, että sijoitettujen lasten hyvinvointi ja oikeuksien toteutuminen voidaan varmistaa. (THL 2016.)

Lupa auttaa

Varsinais-Suomen oma lapsi ja perhepalveluiden muutosohjelma Lupa auttaa 2017-2018 käynnistyi 7.6.2017. Sen tarkoituksena on selkeyttää LAPE -muutosohjelman kehittämisaikataulua ja aikataulua paikallisella tasolla. Kehittäminen mahdollistetaan kehittämisagenttien avulla. Seuraavaksi suora lainaus (Lupa auttaa 2016, 4-6) muutosohjelmasta:

- ” Lupa auttaa -muutosohjelman avulla vanhat lapsiperheiden palvelut muotoillaan uudelleen, niin että ne vastaavat tulevaisuuden muutoksiin ja voidaan liittää mihin tahansa tulevaan organisaatiohimmeliin. Maakunta on täynnä ihan kivoja ja fiksuja lapsiperheen toimintamalleja ja käytäntöjä, mutta se ei riitä. Jos palvelu ei tulevaisuudessa ole koko maakunnan mittakaavassa tärkeä, testattu, tehokas, ja haluttu, niin se unohtuu.
- Lupa auttaa -muutosohjelma muuttaa palveluja esimerkillään kohti aitoa asiakaslähtöisyyttä pakottamalla auttamisalan työyhteisöt puhumaan selkokielisesti asiakkaan hyödyistä sisällön viilaamiseen sijaan. Siksi muutosohjelma myös antaa itse tärkeitä palvelulupauksia. Moni auttamisalalla on unohtanut, että mikä tahansa palvelu perustuu a) lupauksen ja b) sitä seuraavan lunastusvaiheen yhdis-

telmään. Suurin osa organisaatioista on keskittynyt viilaamaan palvelujen toimitusprosessia. Kuitenkin toimituskyky ja koko palvelu menee hukkaan, jos lupaus puuttuu tai se ei herätä asiakkaiden kiinnostusta.

- Lupa auttaa – kehittämistyö on houkuttelevaa, ei pitkäpiimäistä palaveeraamista ja jonninjoutavaa asioiden pyörittelyä. Esimerkit, valmiit ärsyttävät kehittämisspakit ja valtakunnalliset linjaukset nopeuttavat työtä, koska kehittämisen sisältöä ei tarvitse keksiä itse tyhjästä. Tiukka aikataulu ja agenttien tulostavasti simputus puskee kehittämistyön valmiiksi.

Lastensuojelun agentin tehtävä on toimintakäytäntöjen yhtenäistäminen, erityisasiantuntemuksen ja määrittelevän ydinosaamisen vahvistaminen sekä moniammatillisen toimintamallin ja monitoimijaisen arvioinnin kehittäminen. Erityispuolien yleisagentti ja avopediatrian agentti puolestaan kehittävät integroituja toimintamalleja lasten ja nuorten psykiatriassa, somaattisessa erikoissairaanhoidossa ja lastensuojelupalveluissa. (Lupa auttaa, 16.) Lupa auttaa -hanke on käynnistymässä ja sijaishuollon esimiehet ovat miettineet siihen liittyvää koulutustarvetta (Enlund 28.4.2017, sähköposti). LAPE-hankkeen avulla lastensuojelutyöhön ollaan luomassa valtakunnallisesti systeemistä työtettä ja Lupa auttaa -hanke tukee sen jalkatutumista Varsinais-Suomen alueelle.

Erityistason palveluiden uudistaminen

Lapset ja nuoret perheineen, jotka ovat jostakin syystä haavoittuvassa tilassa, tarvitsevat erityistason ja vaativimman tason palveluja. Erityistason palveluiden LAPE -muutostyö keskitetään juuri heidän erityispuoluihinsa, kuten esimerkiksi erikoissairaanhoidon, lastensuojeluun, lasten ja nuorten vammaispuoluihin, erityistason kuntoutukseen sekä alaikäisille, raskaana oleville ja lapsiperheiden vanhemmille suunnattuihin päihdehuollon erityispuoluihin. Muutos koskee myös varhaiskasvatuksen, perusopetuksen, toisen asteen koulutuksen sekä nuoriso- ja liikuntatoimen kanssa yhteistyössä toteutettavia erityistason ja vaativimman tason työmuotoja ja palveluita, yhteistyössä poliisin, rikosseuraamuslaitoksen ja oikeuslaitoksen kanssa toteutettuja työmuotoja sekä järjestöjen ja yksityisten palveluntuottajien tuottamia erityispuoluita. Muutostyössä kiinnitetään erityistä huomiota perustason palveluiden uudistamiseen, mutta myös erityistason ja vaativimpien palveluiden tasolla palveluiden ja hyvinvointia tukevan toiminnan yhteensovittamiseen yli hallinnon alarajojen ja muodostuvien maakunta-kunta rajapintojen. (THL 2017b, 5) Terveysten ja hyvinvoinnin laitos koordinoi erityistason ja vaativimman tason

palveluiden kehittämistä. Kyseessä on iso kansallinen hanke, joka pitää sisällään 19 erityistason ja vaativimman tason hanketta eri maakunnissa. Näistä 16:ssa kehitetään nimenomaan lastensuojelua.

Lastensuojelu on kokonaisvaltaisen toimintakulttuurin uudistamisen kohteena, jonka tulevaisuuden suunta on sen helppo saatavuus ja leimaamattomuus. Tutkittua tietoa kävään, jotta lastensuojelun tukea tarvitsevien lasten ja nuorten hyvää psyykkistä ja fyysistä terveyttä, toimivia ihmissuhteita sekä mahdollisuuksia onnistua opiskelussa ja muilla elämän alueilla voidaan parhaiten vahvistaa niin avo- kuin sijaishuollossakin. Tavoitteena on vahvistaa lastensuojelun sijaishuollon laitoshuoltoa siten, että työskentely on asiakkaiden tarvetta vastaavaa ja vaikuttavaa. Tätä tavoitellaan kokoamalla ja hyödyntämällä tietoa vaikuttavan ja asiakkaiden tuen tarpeisiin vastaavan laitoshoidon mekanismeista, asiakkaiden ja työntekijöiden kokemuksista ja sekä tutkimuksista. Tarkoitus on koottuun tietoon perustuen määritellä vaikuttavan ja tarpeisiin vastaavan laitoshoidon keskeiset periaatteet ja tarvittava ydinosaaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017)

Syksyllä 2016 alkoi erityistason ja vaativimman tason palveluiden valtakunnallinen työpaja-työskentely. Työryhmiä on kaikkiaan kymmenen. Viisi niistä keskittyi lastensuojelun teemoihin. Lastensuojelun mallinnustyöryhmissä lähdettiin luomaan perustaa lastensuojelun kehittämiseksi osana lapsi- ja perhepalveluiden kokonaisuutta. Erityistason ja vaativimman tason palvelujen kehittäjille järjestettyjen työpajojen tuotosten pohjalta syntyi viisi julkaisua eli mallinnusraporttia. Työpajoissa mallinnettiin palveluja ja uudenlaisia yhteisiä toimintatapoja, joiden avulla lapset, nuoret ja perheet saavat nykyistä paremmin tarpeidensa mukaista hoitoa, tukea ja huolenpitoa. Julkaisujen ehdotukset uudenlaisiksi toimintatavoiksi on tarkoitettu keskustelujen lähtökohdiksi ja edelleen kehitettäväksi. (SOCCA 2017a.)

Mallinnukset

Mallinnusten tarkoitus on konkretisoida kehittämisen suuntaa LAPE -muutoksessa sekä kutsua maakuntia vuoropuheluun, jotta keskustelu tavoittaisi mahdollisimman laajasti eri palveluja ja palvelujärjestelmiä eri tasoilta. Tavoitteena on kokeilla kansallisesti koordinoitua lastensuojelun kehittämisen toimintamallia, koota eri puolilla maata tehty kehittämistyö yhteen, yhdistää tätä tietoa tutkimustietoon ja rakentaa kansallisesti yhtenäistä näkemystä tavoiteltavista toimintatavoista lastensuojelutyössä. (SOCCA 2017b) Viisi lastensuojelun erityistason mallinnusraporttia on julkaistu:

- Kohti suomalaista systeemistä lastensuojelun toimintamallia: Keskeisiä periaatteita ja reunaehtoja.
- Sijaishuollon ohjauksen ja valvonnan malli: kohti lapsikeskeistä ja lapsen-oikeusperustaista toimintatapaa
- Lastensuojelun terapeuttisen laitospäivätoiminnan mallinnus
- Lasten ja perheiden yksilöllisiin tarpeisiin vastaava perhehoito: Kohti perhehoidon laadun vahvistamista
- Lapsikeskeinen suojelu ja perheen toimijuuden tukeminen lastensuojelun perhetyössä ja perhekuntoutuksessa - Kohti monitoimijaista, yhteistä perhetyötä

Mallinnukset ovat tervetullut lisä lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidon kehittämiskeskusteluihin. Vielä vuonna 2009 Riitta Laakso toi väitöskirjassaan esille, että lastensuojelulaitosten paikka osana lastensuojelua ja lastenkodeissa tehtävä työ oli jäänyt pahasti varjoon yleisissä lastensuojelullisissa keskusteluissa. Keskusteluissa oli tuotu hyvin esille huoli lapsista ja lasten hyvinvoinnista, mutta kodin ulkopuolelle sijoitettujen lasten hyvinvoinnista tai mielenkiinto lastensuojelulaitoksissa tehtävästä työstä eivät olleet nousseet esille. Mallinnusten tarkoitus on vahvistaa lastensuojelun tietopohjaa ja luoda suuntaa kehittämistyölle.

Lastensuojelun terapeuttisen laitospäivätoiminnan mallinnus on laitoshoidon kehittämisen kannalta keskeinen suunnannäyttäjä. Tässä kansainvälisessä tutkimuskatsauksessa Eronen ja Laakso (2016) tarkastelevat lastensuojelun sijaishuollon kuntouttavia ja kasvatuksellisia orientaatioita. Katsauksessa todettiin, vastoin yleistä käsitystä, että laitos yhä useammin myönteisten muutosten aikaansaaja. Lisäksi he havaitsivat usean eri maan lastensuojelun kehittämistarpeissa paljon samankaltaisuutta. Painopisteet kehittämisessä ovat perhepalvelut ja ennaltaehkäisy, jolloin laitoshoidolta vältyttäisiin. Laitoskriittikki liittyy lähinnä kustannuksiin, tulosten osoittamisen vaikeuteen sekä lasten ja henkilökunnan turvallisuuteen. Rinnalla käydään keskustelua erilaisista kasvatuksellisten ja kuntouttavien laitoshoidon malleista ja niiden vertailusta. Toimivissa malleissa työntekijöitä ohjataan tunnistamaan lasten käytökseen vaikuttavat tarpeet ja tunteet, koska pelkästään lasten käyttäytymiseen reagointi ei ole riittävän hoidollista tämän päivän sijaishuollossa.

Katsauksen tuloksina Eronen ja Laakso (2016, 26) esittävät kolme lähestymistapaa laitoshoidon kasvatuksellisiin ja kuntouttaviin orientaatioihin. Ne ovat tiiviisti tuettuun perhehoitoon pohjautuvat vaihtoehdot laitoshoidolle, terapeuttisesti orientoitunut laitoshoido ja sosiaalipedagoginen orientaatio laitostkasvatuksessa. Kaikissa näissä lähestymistavoissa nähdään tärkeänä, että lapsen tukemiseen liittyvä toiminta kiinnittyy ympäröivään yhteisöön ja yhteiskuntaan. Jotta lapsi voi kiinnittyä turvallisesti lapsuuden yhteisöihin, tulee häntä tukea perhesuhteissa, koulussa ja kaverisuhteissa.

Lastensuojelun terapeuttisen laitostkasvatuksen mallinnus (Timonen-Kallio ym. 2017) on toinen keskeinen sijaishuollon kehittämisen raportti. Se pohjautuu Eronen ja Laakson (2016) peruskartoitukseen sijaishuollon paikasta. Käsite ”Terapeuttinen laitostkasvatus” auttaa arvioimaan nykytilaa ja antaa oman viitekehyksen sijaishuollon laadun kehittämiseen. Yksi lähtökohta tähän mallinnukseen oli se, että lastensuojelun sijaishuolto on toisinaan potentiaalinen vaihtoehto lastensuojelun palvelukokonaisuudessa, eikä vain niin sanottu viimesijainen sijoituspaikka. (Mts. 5). Lastensuojelun laitoshoidon mallinnusryhmän tavoitteeksi asetettiin kuntouttavan, kasvatuksellisen, hoidollisen ja terapeuttisen lastenkotityön viitekehysten ja näiden orientaatioiden välisen suhteen tarkentaminen ammatillisen työn perustana sekä sellaisen lapsilähtöisen laitoshoidon mallin kuvaaminen, jossa lapsen oikeudet ovat keskeinen työskentelyn lähtökohta (mts. 16).

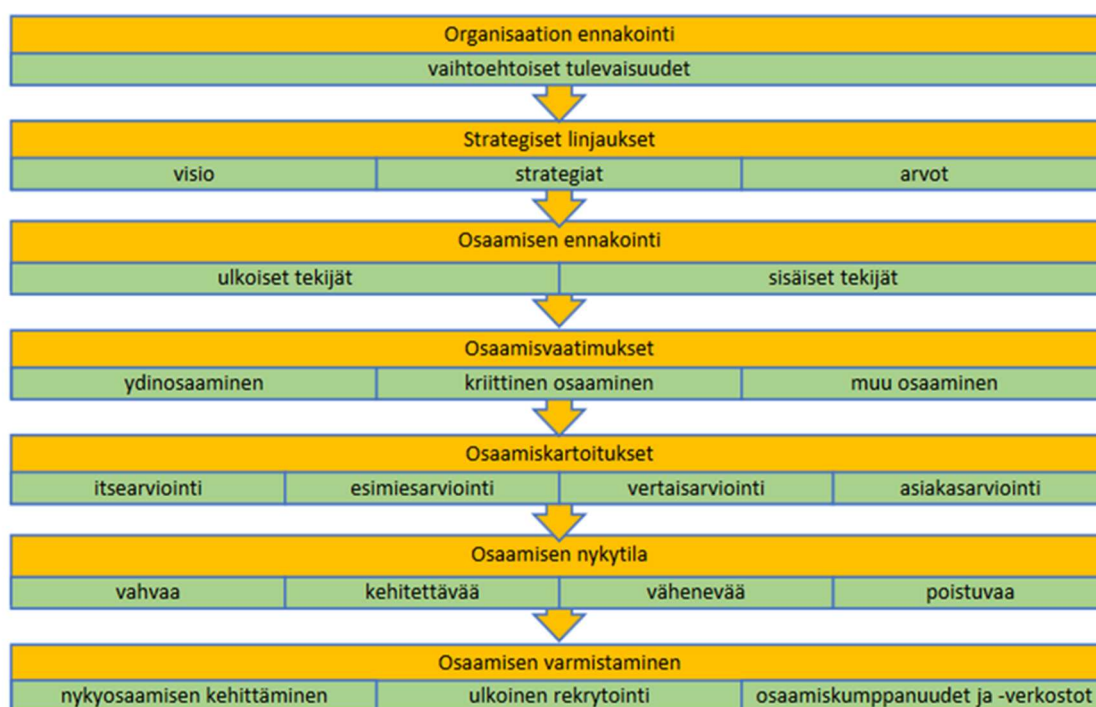
Tässä mallinnuksessa on yritetty löytää saatavilla olevan tutkimus- ja tietoperustan, työnteekijöiden sekä asiakkaiden kokemusten perusteella konsensus ’hyvästä ja turvallisesta laitoksesta’, jonka varaan lastensuojelun laitostyötä voidaan tulevaisuudessa kehittää. Mallinnuksella haetaan kansallista sijaishuollon tasalaatuisuutta. Raportti sisältää perusteluja sille, miksi terapeuttinen laitostkasvatus on tärkeä tavoite. Lisäksi mallinnus sisältää poliitikoille ja päättäjille tietoa siitä, millaisin edellytyksin laadukas terapeuttinen laitostkasvatus voisi toteutua. Ryhmässä on myös koottu alustavia konkreettisia ehdotuksia kilpailutuskriteereiksi maakuntien käyttöön. Mallinnus on tarkoitettu keskustelun avaukseksi laitoshoidon kehittämisestä kiinnostuneille, jotta he voivat arvioida ja kehittää eteenpäin ’terapeuttisen laitostkasvatuksen’ mallia.

4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN MUUTOKSEN TUKENA

4.1 Miksi osaamista pitää kehittää?

Koen hyödylliseksi kytkeä tämän pienimuotoisen kehittämishankeen Turun kaupungin strategiaan ja toiminnan tavoitteisiin sopivaksi. Turun kaupungilla osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen on kiinnitetty erityistä huomioita jo useamman vuoden ajan. Turun kaupungin laitoshoidon sijaishuoltoakin kehitetään osaamisen johtamisen avulla. Suurissa muutoksissa tarvitaan systemaattista tapaa kehittää, jotta toimivien käytäntöjen kehittämiseen saadaan kaikki resurssit käyttöön ja jotta osallisuuden tunne vahvistuisi. Maksilankadun lastenkodissa lastenkotien yhdistymisen myötä työyhteisön yhteiskehittäminen on ajankohtaista. Yhteiskehittämisessä sovitetaan yhteen taloudelliset resurssit, lainsäädännön velvoitteet, asiakkaiden muuttuvat tarpeet sekä henkilöstön kyky ja halu tuottaa aina vain laadukkaampia ja kilpailukykyisempiä palveluja (ELY 2013, 29).

Seuraavassa kuviossa on hahmoteltu, mitä kaikkea pitää huomioida strategiaorientoituneessa osaamisen johtamisen prosessissa, kun johtamisen perustana on organisaatiotason ennakkointi.



Kuvio 3. Osaamisen johtamisen prosessi (ELY 2013, s.30).

Olen halunnut tämän kehittämishankkeen aikana huomioida hankkeessa asiakokonaisuuksia, joita tämän päivän yhteiskunnassa, yhteiskehittämisessä tulee huomioida. Olen ohjaajana kehittäjän roolissa ja yksi tiimiin jäsenistä, joten asioiden tarkastelu jää vaille pitkälle vietyä osaamisen kehittämisen kytkentää johtamiseen. Yli 20 vuoden ohjaajatyökokemuksen jälkeen oma oppimisprosessini vaatii tämän kytköksen osaamisen kehittämiseen. Tiedostan oman haastavan kehittäjäroolini ja osaamisen kehittämisen vahvan kytköksen osaamisen johtamiseen, mutta siitä huolimatta koin osaamisen kehittämisen näkökulman tärkeäksi.

Osaaminen on vielä kohtalaisen uusi tulokas johtamisen kohteena, joten henkilöstön kehittäminen johtajien tehtävämäärittelyssä on ollut harvinaista. Toiminnan kehittäminen johtamisen kohteena on tunnetumpaa, mutta siihen on usein liittynyt pelkästään ajatus jonkin toimintamallin muuttaminen tehokkaammaksi. (Viitala 2006, s. 19.) Organisaation tavoitteellisista visioista ja strategiasta kumpuavat osaamisen kehittäminen, henkilöstösuunnittelu ja -prosessi sekä työhyvinvointi ovat keskeisiä henkilöstöhallintoon ja henkilöstön kehittämiseen liittyviä asioita. Ne kiteytyvät päivittäisissä johtamisen rutiineissa ja tukeutuvat osaavaan toiminnan johtamiseen. Tulevaisuuden näkymät ja organisaation laajemmat linjaukset toimivat alustana organisaation henkilöstön kehittämisessä. (ELY 2013, 5)

4.2 Osaamisen kehittämisen määrittelyä

Suomen kielessä osaamista kuvataan sanoilla kompetenssi, tietotaito, pätevyys. Englanniksi se on "know how" ja sen vakiintunut suomenkielinen vastine on taitotieto. (Hyrkäs 2013, 51.) Viitalan (2006, 12) mukaan osaamisen kehittäminen perustuu yhteisesti selkeään, ymmärrettävään strategiaan ja sen pohjalta muodostettuun näkemykseen tarvittavasta kehittämisestä.

Osaamisen kehittämistä tulee tarkastella yksittäisen työntekijän, tiimin sekä organisaation näkökulmasta. Nämä erilaiset katsontakannat tulee huomioida ja yhdistää koko kehittämisprosessin ajan. (Kupias ym. 2014, 50.) Itse haluan tarkastella asioita ennemmin tiimin osaamisen näkökulmasta, mutta tiimi rakentuu yksilöistä ja linkittyy organisaatioon, joten niitä ei voi erottaa toisistaan. Tiimin osaamisen kehittämisen tulee olla tiiviisti yhteydessä organisaation strategiaan, jotta yksilöiden osaaminen mahdollistaa strategian

toteutumisen (Hätönen 2011, 6). Oikeastaan koko osaamisen kehittäminen perustuu ymmärrettävään strategiaan, jonka pohjalta on muodostunut näkemys kehitystarpeista (Viitala 2006, 13).

Työyhteisön kehittämistoiminnassa oppiminen tapahtuu tiimissä. Tiimioppimisessa hankitaan uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen tiimin toiminnassa. Tiimin oppimisen perustana ovat yhteiset tavoitteet ja toimintamallit sekä jaettu vastuu. Olennaista on myös tiimihenki. Tiimillä pitää olla yhteinen kieli ja valmius keskustella. Tiimin osaaminen on enemmän kuin jäsenten osaamisen summa. Tiimin oppimisprosessi sisältää seuraavat vaiheet:

- Kokemusten arviointi
- Yhteinen ymmärrys, visio ja yhteiset arvot sekä tiimin jäsenten yhteistä ajattelua ja toimintaa ohjaava sisäinen malli.
- Toimenpiteiden suunnittelussa päätetään yhdessä, mitä ja miten asia toteutetaan, kuka tekee ja mitä. Suunnitelmaan kuuluu myös analyysi siitä, mitä osaamista tarvitaan, missä vaiheessa ja miten osaaminen hankitaan ja kuka vastaa oppimisen johtamisesta.
- Varsinainen toiminta voi tapahtua kunkin jäsenen kohdalla erikseen, kunhan toimintaa koordinoidaan. Yhdessä tapahtuvan ajattelumallin kehittäminen ja toimenpidesuunnitelman laatiminen antavat niin vankan pohjan tiimin toiminnalle, että monina erilisinä toimenpiteinäkin toteutettuna tiimin oppimisen lopputulos on yhteisen tavoitteen mukainen. (Sydänmaalakka 2012, 52-53.)

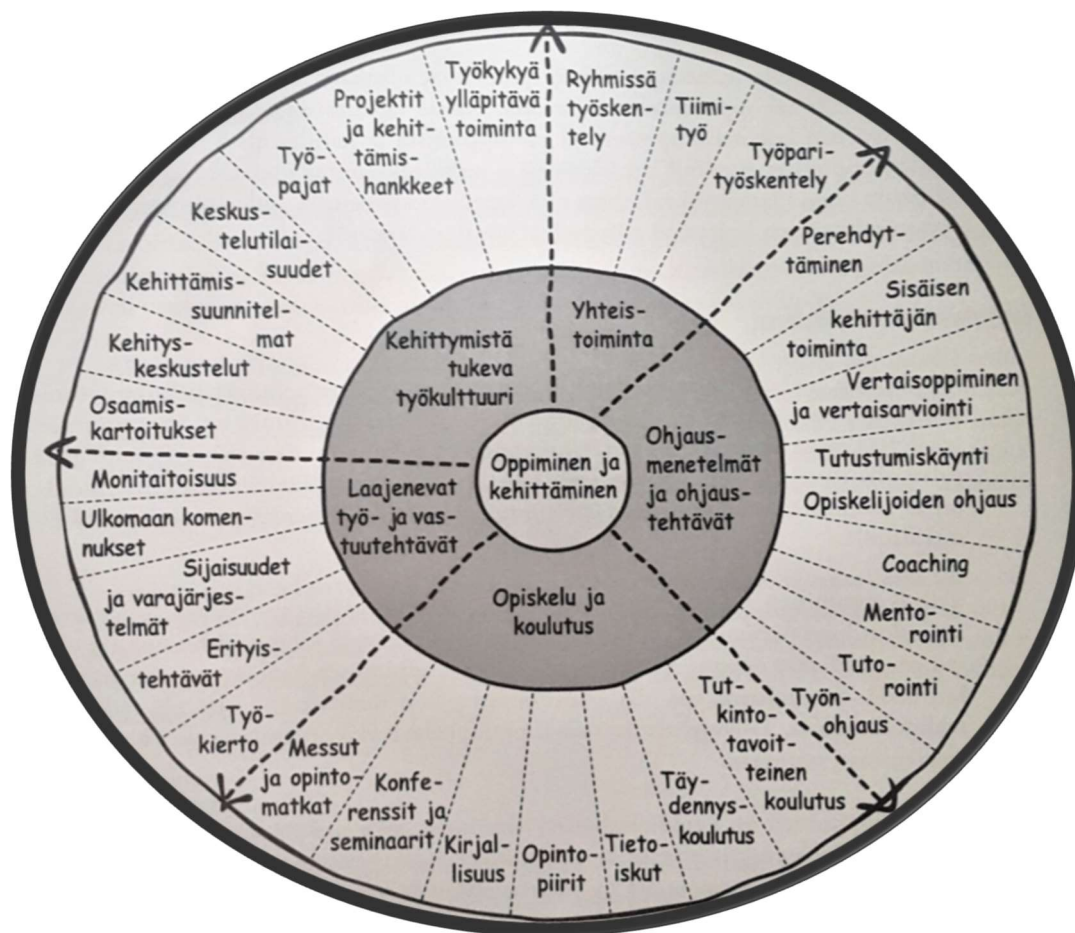
Oppivassa organisaatiossa maksimoidaan oppimisen mahdollisuuksia ja pyritään oppimaan kokemuksista ja toiminnasta. Johdon tehtävä on luoda oppimista edistävä ilmapiiri, johon kuuluvat kokeileminen, avoin kommunikointi, rakentava vuorovaikutus ja kokemusten jakaminen. Kaikilla työntekijöillä on vastuu informaation keräämisestä, tutkimisesta ja käyttämisestä oppimisprosessin edistämiseksi. (Hyrkäs 2009, 80.) Organisaation toiminta on siellä toimivien yksilöiden toimintaa, joka perustuu heidän ymmärrykseen, tulkinnoille ja tahdolleen sekä hetkittäisille valinnoille. Osaaminen ja sen jatkuva kehittäminen ovat sekä yksilöiden tiimien että organisaatioiden menestyksen keskeinen tekijä ja tulevaisuuden turva. (ELY 2013, 14.)

Yhdessä oppimisen lisäksi oppimista tapahtuu paljon myös yksilötasolla, mutta yhdenkään työyhteisössä työskentelevän yksilön osaamisen kehittäminen ei voi olla riippumaton työyhteisön päämääristä. Suomessa osaamisen kehittämisestä on keskusteltu vasta

muutaman vuosikymmenen ajan. Lyhyestä historiasta huolimatta osaamisen kehittämisessä on tapahtunut paljon muutoksia. Nykyisen ajattelutavan mukaan jokainen on vastuussa sekä omasta että yhteisönsä osaamisen kehittämisestä. Organisaatioissa kehittämistä tuetaan johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla, mutta osaamisen kehittäminen on aina kahden kauppaa. Työntekijä sitoutuu pitämään osaamisensa ajan tasalla ja työnantajan sitoutuu tukemaan häntä siinä. (Kuntaliitto 2011, 8.)

4.3 Osaamisen kehittämisen käytäntöjä

Osaamisen kehittämiseen liittyviä käytäntöjä ja menetelmiä on monia. Helposti mielleltään, että osaamisen kehittäminen olisi vain irrallisten koulutusten ja yksilön jo olemassa olevan ammattitutkinnon varassa. Osaamiseen tarvitaan kirjaviisauden ja koulutuksen lisäksi käytännönkokemusta, taitoa löytää tietoa, solmia kumppanuussuhteita, toimia verkostoissa sekä tarvittaessa kykyä ja halua luopua asioista. Myös omasta osaamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen vaativat osaamista. (ELY 2013, 14.) Hätösen kuvio seuraavalla sivulla kuvaa hyvin koulutuksen yllättävän pientä osuutta työyhteisöjen osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa. Se myös ilmentää hyvin, millainen volyyymi kehittymistä tukevassa työkuultuurissa on, kun sille annetaan mahdollisuus.



Kuvio 4. Vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseen (Hätönen 2011, 58).

Työssä oppiminen ja kehittyminen eivät välttämättä aina ole strategioita ja perustehtävän toteuttamista edistävää toimintaa. Parhaimmillaan työssä oppiminen on ammattitaitoa syventävää ja laajentavaa, mutta joskus se voi olla jopa passivoittavaa. Työssä oppiminen on yksilöllistä toimintaa, joka sisältää sekä positiivisia että negatiivisia kokemuksia eri työtilanteissa. (Hätönen 2011, 57.) Välillä yksilöiden voi olla hankala päästä pois passivoivasta tilasta ja antaa tilaa uuden oppimiselle. Silloin työyhteisö saattaisi hyötyä vahvasta tiimityöskentelyn kulttuurista. Vuorovaikutus muiden kanssa on hyvä oppimisen lähde, koska erilaiset näkökulmat laajentavat katsontakantaa (Hätönen 2011, 58).

Toimintaympäristön muuttuessa työyhteisöillä pitäisi olla valmius uusiutumiseen ja uuden oppimiseen. Pitkäjänteisen kehittymisen kannalta toteutettavia kehittämishankkeita tulisi suunnitella ja toteuttaa organisaation oppimisen näkökulmasta. Tyypillisesti työyhteisön sisäinen tieto on kontekstisidonnaista ja usein piilevää. Työyhteisön työntekijät

eivät välttämättä edes itse tiedosta omaavansa sitä kaikkea tietoa, joka heille on kokemusten myötä karttunut. Tärkeänä haasteena työyhteisön kehitykselle onkin se, miten yksilöiden tai ryhmien tietoa saadaan näkyväksi ja siirrettyä organisaatiossa, jotta sitä voidaan hyödyntää toiminnassa ja oppimisessa. Tiedonkulun toimivuus ja jatkuva vuorovaikutus ovat perusedellytyksiä organisaation oppimiselle ja tiedonluonnille. (Ilomäki 2003, 11.)

Jokaisessa organisaatiossa on paljon sellaista hiljaista tietoa, jota on vaikea saada näkyväksi. Jotta sen voisi saada näkyväksi, niin ensin pitää ymmärtää, mitä se on. Hiljainen tieto on kokemuksen ja elämisen myötä syntynyttä osaamista, arvoja ja tunne siitä, miten joku asia pitäisi tehdä. Se auttaa meitä arvioimaan ja tiedostamaan tulvivasta informaatiosta sen oleellisen tiedon, jolla on meidän työyhteisöllemme merkitystä. Siihen sisältyy vahva tilannetta arvioiva ja tiedostava ulottuvuus. Se auttaa meitä löytämään vastauksen kysymykseen: ”Mitä tämä tieto merkitsee meille tässä tilanteessa ja mihin kaikkeen se liittyy. Hiljainen tieto vahvistaa ja mahdollistaa yksilön käytännöllistä valmiutta ja keskittymistä tehtävän tai ongelman avainkohtiin. (Nurminen 2017)

Hiljainen tieto on subjektiivista, kokemusperäistä ja pitkälti kontekstisidonnaista. Se on ajan myötä karttuneita tapoja ja ajatusmalleja, jotka ovat sidoksissa yksilön toimintaan ja arvoihin. Hiljaista tietoa on vaikea välittää muille, koska se on usein tiedostamatonta ja sitä on hankala saada havainnolliseen muotoon. (Ilomäki 2003, 13.) Hiljainen tieto on arvokasta ja sen tuominen asiakkaiden ja työyhteisön hyväksi on tärkeää. Sen julki tuominen vaatii aikaa, kuuntelutaitoa ja turvallista työyhteisöä.

4.4 Osaamisen kehittäminen kunta-alalla

Kunnat ovat monien uusien haasteiden edessä. Kunta- ja palvelurakennemuutokset sekä sote- ja maakuntauudistus vaikuttavat osaltaan henkilöstösuunniteluun. Kuntatyönantajien mielestä ne vaikuttivat merkittävästi rekrytointitarpeeseen (93%) sekä osaamisen kehittämiseen (87%). Melkein kaikki kuntatyönantajat kertovat käyttäneensä lisä- ja täydennyskoulutuksia, kehitys- ja palautekeskusteluja sekä perehdyttämistä ja työnopastusta henkilöstön osaamisen varmistamiseksi. Noin puolet kuntatyönantajista näkivät muutoksen johtamisen ja kehittämisen osaamisen tärkeimmiksi tulevaisuuden osaamistarpeiksi. (Paakkonen & Sivonen 2016, 18-27.)

Kuntien tulevaisuuden haasteet suuntaavat osaamisen kehittymistä kokonaisvaltaiseen ja strategiseen suuntaan. Myös monialainen osaaminen on tärkeää tulevaisuuden osaamistarpeissa julkisella sektorilla. Tärkeimpänä ammattitaidon osa-alueena tulevat olemaan ymmärrys siitä, millaisena palveluna oma työ näyttäytyy asiakkaille sekä vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot. (Hyrkäs 2013, 45-47.)

Tuottavuuden ja tehokkuuden vaatimukset kohdistuvat nykyään yhä voimakkaammin myös kunta-alalle. Tuotettavuuskehityksessä keskeistä on toiminnan ja rakenteiden uudistaminen. Se toteutuu kehittämällä tulosohjausta ja henkilöstövoimavaroja sekä parantamalla osaamisen johtamista. Osaamisen organisaatiossa tulisi olla samanlaisen arvioinnin kohteena kuin talous ja laatu. Osaamisen johtamisen kenttä on niin monimuotoinen, että esimiehet tarvitsisivat ihan erityistä valmennusta voidakseen johtaa osaamista ja jatkuvaa oppimista. (ELY 2013, 14.) Kaikki tämä muiden työtehtävien ja velvollisuuksien lisäksi, joita he työpäivän aikana hoitavat.

Julkisen sektorin innovaatiotoiminta tähtää lähinnä tarjoamaan kansalaisille aiemaa hyödyllisempää tai laadukkaampaa julkista palvelua. Sillä on yksityiseen sektoriin verrattuna erilaiset tavoitteet, kun se ei tuota markkinatuotteita eivätkä sen muutosta ohjaa kilpailu ja markkinavoima. Julkisen sektorin kehittämisen suuntaan ja sisältöön vaikuttavat paljon poliittiset ja hallinnolliset mekanismit. Uudistuspaineita puolestaan tuovat toimintaympäristön muutokset, toimialan sisäiset tekijät sekä asiakasrajapinnasta tulevat aloitteet. (Mäkelä 2015, 233-234.) Organisaatiot ja työyhteisöt ovat voimakkaasti muuttumassa, mutta on hyvä muistaa, että organisaatorakenteet tuottavat vain toiminnan perustan. Keskeistä on, miten itse toimintaa työyhteisössä kehitetään luomalla innovatiivisia ja tehokkaita palveluja. Työyhteisön tulisi tuottaa innovaatioita ”alhaalta ylös” -periaatteella tai vähintäänkin räätälöidä muualta tuotuja malleja omiin tarpeisiin. (Sinervo ym. 2015, 132.)

Tyypillisesti julkisen palvelun kehittämisessä johto luo strategiset linjaukset, joiden pohjalta erilaiset kehittämisryhmät luovat toimintatapoja ja prosesseja. Nämä sitten jalkautetaan työntekijöiden työhön, jolloin työntekijän rooli kehittämistoiminnassa jää hyvin vähäiseksi. (Jantunen ym. 2015, 167.) Työyhteisön oppimista voitaisiin samanaikaisesti tukea erilaisilla prosesseilla. Olisi hyvä luoda suotuisa oppimisympäristö oppimisille, mutta ensin pitäisi selvittää, millaisia olosuhteita työyhteisö tarvitsee oppimisen tueksi. (Sydänmaalakka 2012, 56-57.)

Julkisella sektorilla on jo, mutta vielä enemmän tarvittaisiin osaamisen johtamisen ja innovatiivisen johtamisen taitajia. Jatkuvat muutokset toimintaympäristössä vaativat tietynlaista osaamista esimiehiltä. Asiakkaat pitää saada vielä enemmän mukaan toiminnan kehittämiseen ja lisäksi jokaisen työntekijän pitäisi oppia kantamaan vastuuta omasta työstään ja sen kehittämisestä. Uudenlainen, osallistava johtajuus kehittämistoiminnassa edellyttää sekä ”ylhäältä alas” että ”alhaalta ylös” tapahtuvaa innovaatio-prosessia ja asiakasläheisyyden vahvistamista. Liikkeellepaneva voima on proaktiivinen ja kontekstuaalinen johtaminen, jossa pitää olla laaja näkymä tulevast. Tämän tyyppisessä innovaatioiden johtamisessa on yleensä kyse pienimuotoisista, asioita ratkaisevista ja vähittäin etenevästä kehittämisestä. Tämä ei kuitenkaan sulje pois kokonaisvaltaisempaa ja nopeatempoista kehittämistä, sillä nämä kaksi lähestymistapaa voivat olla yhtäaikaisesti esillä lomittain ja sisäkkäin. Ratkaisevaa ovat muutokset toimintaympäristöissä ja sieltä tulevat kehittämisen vaateet, joihin organisaatioiden eri toimijoiden tulee vastata yhdessä. (Salonen 2016.)

Osuva-tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ovat vielä melko kaukana älykkään organisaation ihanteesta. Johtamisessa ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota henkilöstön osaamiseen eikä sen tietoiseen hyödyntämiseen organisaatioiden tavoitteiden mukaisesti. Johtamisen hierarkkisuus vie vielä liikaa tilaa kumppanuudelta, joka älykkäässä organisaatiossa on keskeisessä asemassa. (Sankelo & Heikkilä 2015, 189.)

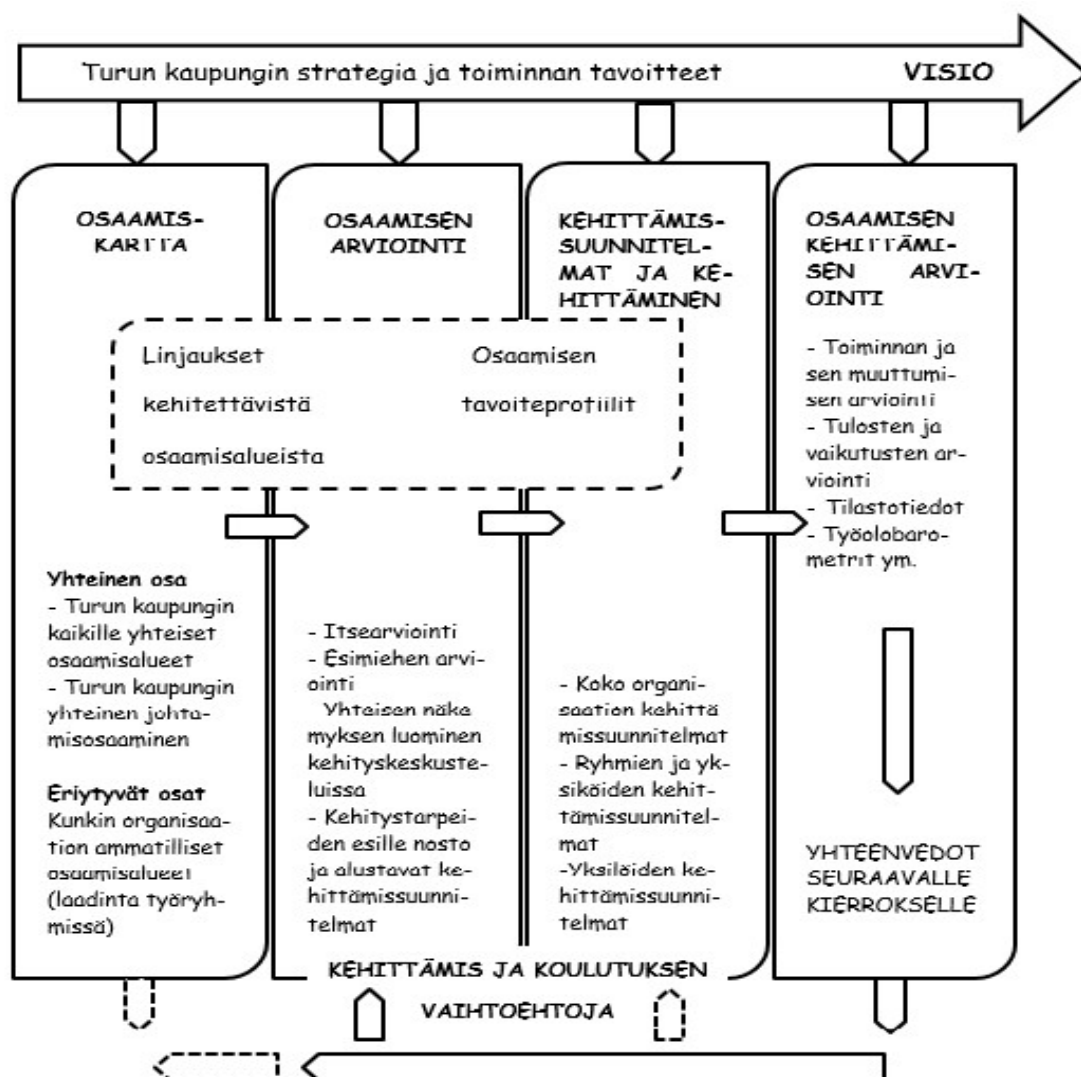
Kunnan henkilöstötyön tehtävänä on laatia koko henkilöstöä ja johtoa koskevia kehittämissuunnitelmia, joiden tavoitteena on turvata kunnan järjestämisissä palveluissa tarvittava osaaminen. Kehittämissuunnitelmiin on hyvä kirjata koulutustarve, osaamisen kartoitus ja miten oppimista kehitetään. (Kuntaliitto 2011, 8.)

4.5 Turun kaupungin osaamisen kehittämisen kokonaisuus

Turun kaupungin Henkilöstön kehittämis- ja koulutussuunnitelmassa linjataan henkilöstön ammatillisen osaamisen tavoitteet. Suunnitelma kytkeytyy osaamisen johtamisen strategiseen kokonaisuuteen. Tuon kokonaisuuden muodostavat tehtävien osaamisvaatimukset, henkilön osaamisprofiili, kehityskeskustelut ja niissä laadittava kehittämissuunnitelma sekä havaituista kehittämistarpeista johdetut koulutussuunnitelmat. (2017, 3.) Hyvinvointitoimialan kehittämisen osa-alueita vuonna 2017 ovat: johtaminen ja esimiestaidot, hankintaan liittyvät taidot, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, tietotekniikan osaami-

nen ja hallintosovellusten käyttötaito, asiakaslähtöisyys, uuden lainsäädännön omaksuminen, kustannustietoisuus ja talousosaaminen, ammatillinen osaaminen sekä osaamisen johtaminen ja kehittäminen. (mts. 18.) On tärkeää määritellä yhdessä osaamisen tarpeet tavoitteisiin nähden ja hakea yhdessä vastausta kysymykseen: ”Mitä osaamista vision ja strategian toteuttaminen erityisesti edellyttää”. (Sydänmaalakka 2014, 44.)

Turun kaupungille on luotu osaamisen kehittämisen kokonaisuus, joka muodostuu osaa-
miskartasta, osaamisen arvioinnista, kehittämissuunnitelmasta ja kehittämisestä sekä
osaamisen kehittämisen arvioinnista. Kaikki osa-alueet pohjautuvat strategioihin ja ta-
voitteisiin. Maksilankadun lastenkoti osaltaan toteuttaa Turun kaupungin osaamisen ke-
hittämisen kokonaisuutta, joten jokaisen lastenkodin ohjaajan olisi hyvä hahmottaa tuo
kokonaisuus. Näin hän pystyisi paremmin ymmärtämään olevansa sekä oikeutettu että
velvollinen kehittämään omaa työtään.



Kuvio 5. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (Turku 2014b).

Vuonna 2013 alkaneesta ”Osaamisen kehittämisen mallintaminen Turun kaupungissa” – hankkeen tuotoksena päivitettiin osaamisen johtamisen ja kehittämisen kokonaismalli sekä Turun kaupungin osaamiskartta. Siinä on kuvattu kaikille Turun kaupungin työntekijöille yhteiset osaamisalueet sekä yhteinen johtamisosaaminen. Sen on tarkoitus toimia työvälineenä Turun kaupungin yhteisissä osaamisen tunnistamis- ja kehittämiskeskusteluissa. Tämän lisäksi kukin toimiala laatii vielä omat ammatilliset osaamisalueet osaamiskartaksi ja työvälineeksi. (Turku 2014b.) Myöhemmin käyttöön tulevat vakanssikohdattaiset osaamisvaatimukset ja ammatillinen osaaminen (Turku 2017b). Tämä kehittämissanke sijoittunee osaamiskartan ja osaamisen arvioinnin välimaastoon, koska olemme luomassa yhteistä näkemystä osaamisalueista.

Turun kaupunki otti vuonna 2014 käyttöön henkilöstötyön toiminnanohjausjärjestelmä SAR HR:n, joka antaa mahdollisuudet kaupunkitasoiseen osaamisen hallintaan. Sen kehitystyön myötä mahdollistetaan koulutuksen ja osaamisen hallintaan liittyvien tietojen yhtenäinen raportoitavuus. Turun kaupungissa osaamisen kehittäminen ja johtaminen tulee jatkossa olemaan keskeinen osa henkilöstöresurssien ja laadullista johtamista. (Henkilöstön kehittämis- ja koulutus suunnitelma 2017, 9.) Kehittämismenetelmiä on monia, mutta keskeistä on, että ne perustuvat ihmisten osallistumiselle, avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle sekä pyrkimykselle saada palautetta omasta toiminnastaan. Hyvä kehittämistoiminta lähtee liikkeelle ajatuksesta, että työntekijä tuntee itse parhaiten työnsä sisällön. (Juuti & Vuorela 2015, 74-75.)

Toimivalla osaamisen hallinnalla saadaan kartoitettua olemassa oleva osaaminen. Se auttaa työn kehittämistä ja edesauttaa kaikin tavoin työn hallittavuutta, joka puolestaan lisää työhyvinvointia. Työn muodostaessa mielekkään kokonaisuuden, jonka päämäärät henkilö näkee mielessään tavoiteltavana asioina, hän saa työhön liittyvien päämäärien tavoittelusta energiaa. Työn päämäärien tulisi olla kaikille selvät. Työn mielekkyyden lisääminen on myös hyvä tapa lisätä hyvinvointia työssä. (Juuti & Vuorela 2015, 80-81.)

Henkilöstön osaamisen kehittäminen alkaa perehdytyksestä ja loppuu vasta työuran jälkeen, kun hiljainen tieto on saatu siirrettyä työyhteisölle. Se kytkeytyy tiiviisti keskusteluihin, koska keskiössä on henkilön osaamisen ja tehtävän vaatimusten yhteneväisyys. Osaamisen kehittämisen tapa on hyvä valita työyhteisön tilaa parhaiten palvelevaksi. (Turku 2017c.) Maksilankadun ja Luostarinkadun lastenkotien yhdistyminen edellyttää tiimityöskentelyn kehittämistä. Sitä palvelevat parhaiten yhteinen toiminta ja yhteiset keskustelut.

Yhdenkään työyhteisössä työskentelevän yksilön osaamisen kehittäminen ei voi olla riippumaton työyhteisön päämääristä ja menestymisen ehdosta. Yksilöiden osaaminen on kuitenkin koko työyhteisön osaamisen lähtökohta ja ratkaiseva tekijä. Työyhteisöön ei voi syntyä osaamista ilman ihmistä. Siksi osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. Ihminen on psykologinen olento, joka rakentaa osaamista omista lähtökohdistaan käsin, omassa kokemukentässään ja sosiaalisessa ympäristössään. Ihminen käyttää osaamistaan ja oppii uutta, jos hän kykenee, tahtoo ja jaksaa. (Viitala 2006, 16-17.)

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Hankkeen eteneminen sekä kehittämis- ja tiedonhankintamenetelmät

Rakennemuutoksien takia Maksilankadun lastenkodin työyhteisössä on viime vuosien aikana ollut monta vaihetta. Kun Luostarikadun lastenkodin os.1 siirtyi Maksilankadun lastenkotiin, niin koko työyhteisö koki yhdistymisen uuden alkuna. Tarve luoda yhteisiä linjauksia työkäytäntöihin oli heti alusta saakka ilmeinen. Osallistava ote tässä kehittämissankkeessa on merkinnyt tämän tarpeen kuulemista ja näin ollen melko spiraalimaista etenemistä. Suunnittelin, toimin, havainnoin ja reflektoin työyhteisössä, kunnes lopulta sain kehittämishankkeen valmiiksi. Reflektoinnin, vuorovaikutuksen ja arvioinnin avulla kehittämistoiminta on jatkuva prosessi. (Toikko & Rananen 2009, 66–67).

Taulukko 1. Kehittämishankkeen prosessikuvaus.

AIKATAULU	KEHITTÄMISTYÖ	TOIMIJAT	MENETELMÄT	TUOTETUT MATERIAALIT
09/2015	Kehittämishankkeesta sopiminen	Esimies	Keskustelu	Esimiehen hyväksyntä hankkeen aihealueesta
12/2015	Kehittämistyön aiheen yhteinen päättäminen	Koko talon henkilökunta	Kehittämispäivä, työpaja, tiedottaminen ja kartoittaminen	Yhteinen aloituspäätös hankkeelle. Muistiot ryhmätöistä, valokuvat ja powerpoint-kooste.
02/2016	Kehittämishankkeen tutkimuslupa anomus	Arviointiryhmän puheenjohtaja, toimistopäällikkö	Sisäinen posti	Kehittämishankkeelle lupa myönnetty
06/2016	Kaupunkistrategia	Hyvinvointitoimiala	Tilatarvekartoituksen informaatiotilaisuus henkilöstölle	Iso rakennemuutos sijaishuoltoon. Ympäri vuorokautisen sijaishuollon paikkojen vähentäminen
06-11/2016	Kaupungin strategian mukaista kehittämistä koskien kaikkia lastenkoteja.	Työyhteisöt sekä Maksilankadun että Luostarivuoren lastenkodissa	Haasteellisia avoimuuden sijoituksia	Työyhteisössä odotuksen tila ja hämmennystä
11/2016	Kaupungin strategian mukainen rakennemuutos etenee.	Koko Mlk:n työyhteisö ja Luostarinkadun os.1 henkilökunta	Sosiaali- ja terveyslautakunnan kokous	Päätös Mlk:n ja Luostarivuodenlastenkodin os.1 yhdistymisestä.

11/2016	Hyvinvointitoimialan strategian mukainen rakennemuutos etenee.	Osastoilta ohjaajat ja esimies.	Osastokokoukset ja tutustuminen osastoitain.	Sovittiin muuttopäivä ja yhteinen kehittämispäivä
12/2016	Kehittämishankkeen kehittämistehtävien täsmentämistä.	Kaikki työntekijät Maksilankadun lastenkodilta ja tulevat Luostarinkadun lastenkodin työntekijät.	Kehittämispäivä, jolloin yhteisestä kehittämisestä päätetään.	Päätös yhteen sulautumiseen liittyen arvopohjan yhtenäistämisen ja perustehtävän kirkastaminen
12/2016	Aiheen muuttuessa esimiehen tuen varmistaminen	Esimies	Kahdenkeskinen keskustelu	Esimiehen tuki kehittämistyölle.
01/2017	Kaupungin strategian mukainen rakennemuutos etenee.	Vuorossa olevat ohjaajat ja esimies	Muuttopäivä.	Sulautuminen yhteiseksi yhteisöksi alkaa.
01/2017	Tutkimuslupa anomuksen päivittäminen	Toimistopäällikkö	Sähköposti	Kehittämishanke etenee samassa linjassa Turun kaupungin sijaishuollon kehittämistyön kanssa
02/2017	Kehittäjänuorten tapaamiset.	Kaksi Mlk:lla asuvaa ja kaksi Mlk:lta pois muuttanutta nuorta.	Keskustelut kahden hengen ryhmissä.	Muistio. Nuorilta informaatiota toimivasta ohjaussuhteesta ja arvoista.
02-05/2017	Arvojen, perustehtävän ja ydinosaamisen pohtimista ennakkotehtävien avulla	Kaikki ohjaajat.	Informatiivinen yksilötehtävä. Tutustuminen olemassa oleviin käytäntöihin, lukiemalla.	Informaatiota ohjaajilta vastauskirjeiden muodossa.
03-05/2017	Arvokeskustelua ja informaatiota	Kaikki ohjaajat osastoitain yhteensä neljässä työpajassa	Reflektoivaa keskustelua työpajoissa	Työkäytännöt linjattiin yhteisten arvojen pohjalta. Suunta ja ymmärrys kehittämiselle löytyivät.
05/2017	Kehittämishankkeen tiedonhankinta päättyy. Kehittämishankkeen hyödyntäminen tulevaisuudessa	Maksilankadun koko työyhteisö	Keskustelua esimiehen ja työyhteisön kanssa talon yhteisessä kokouksessa.	Sovittu syksyksi kehittämispäivä, jolloin kehittämissuunnitelma otetaan käyttöön.
08-09/2017	Kehittämishankkeen viimeistelyä. Kehittämishankkeessa syntyneen suunnitelman käyttöönotto.	Kehittäjä viimeisteli hankkeen. Työyhteisö yhdessä otti suunnitelman käyttöön.	Kehittämispäivä, jolloin sovimme aika-aulasta, seurannasta ja kehittäjätyöryhmiä.	Sovittu joulukuulle kehittämispäivä, jolloin työryhmien tuotokset puretaan. Ja seurataan edistymistä.

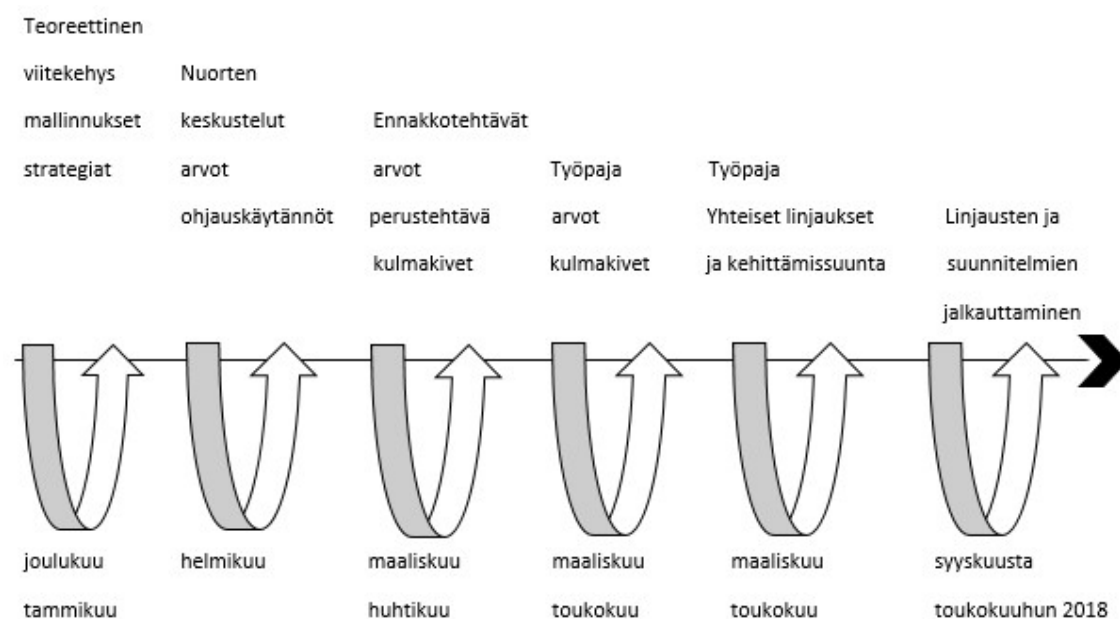
Kehittämistoiminnassa menetelmien valinnan perustelut eivät useinkaan ole kovin näkyvästi ilmaistuja tai perusteltuja suhteessa kehittämistavoitteisiin. Monesti tavoitteiden ja keinojen välinen suhde on hahmottumaton. Yleensä kehittämismenetelmät perustuvat oletukseen, että kyseisellä menetelmällä saadaan aikaan tavoiteltuja tuloksia. (Seppänen, Järvelä 2009, 21). Kehittämismenetelmiä on monia, mutta keskeistä on, että ne perustuvat ihmisten osallistumiselle, avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle sekä pyrkimykselle saada palautetta omasta toiminnastaan. Hyvä kehittämistoiminta lähtee liikkeelle ajatuksesta, että työntekijä tuntee itse parhaiten työnsä sisällön. (Juuti & Vuorela 2015, 74-75.)

Yhteiskunnallisesti mittavassa lastensuojelun muutostilassa on ensisijaisen tärkeää seurata hallituksen kärkihankkeen LAPE:n edistymistä, kaikkea siihen liittyvää tutkimustyötä ja julkaisuja. Se oli myös toimistopäällikön linjaus (sähköposti 20.1. 2017). Omassa kehittämishankkeessani olen paneutunut alan kirjallisuuteen, uusiin tutkimuksiin ja hallituksen kärkihankeen LAPE:n julkaisuihin huolella. Niiden avulla tarkastelen lastensuojelun sijaishuollon laitoshoidon kontekstia, lapsen ja lapsiperheiden vointia ja palveluja nykyisessä yhteiskunnassamme. Aihealueen kirjallisuuteen perehtyminen auttaa ilmiöön perehtymistä. Alan teorialat, mallit, käytänteet, tutkimukset ja raportit jäsentävät tutkimuskohdetta ja siihen liittyviä ongelmia. (Kananen 2012, 56).

Olen valikoinut kehittämismenetelmät osallisuuden ja osaamisen kehittämisen näkökulmista, jotta työyhteisön pitkään jatkunut odotuksen tila ja nyt yhteensulautuminen saavat mahdollisuuden yhtenäistävään ja pitkäjänteiseen kehittämiseen. Peilaan kehittämishankkeen etenemistä Viitalan (2006, 282-283) esittämään Brinkenhofin (1991) kuusivaiheiseen arviointiprosessiin, josta ilmenevät seuraavat osaamisen kehittämisen alueet: 1) tarvekartoitus 2) osaamisen kehittämisen suunnitteluprosessi ja itse suunnitelma 3) suunnitelman käytännön toteutus 4) saavutetut tulokset (tuloksellisuus, merkityksellisyys) 5) oppimis- ja osaamistulosten vaikutukset 3-5 vuoteen eteenpäin 6) koko osaamisen kehittämisprosessin hyöty.

Kehittäjänuorten keskustelujen, ennakotehtävien ja työpajojen avulla teen osallisuuden nimissä tarvekartoitusta. Kehittämisen suunnan hahmottamiseksi teoreettinen viitekehys ja kehittämismenetelmät valikoituivat tähän kehittämishankkeeseen tarkoituksenmukaisiksi. Tämän työn alkuun on koottuna informaatiota lastensuojelun sijaishuollon laitoshuollon ohjaajien työhön vaikuttavista tekijöistä. Kehittämismenetelmien avulla tavoitteena on saada ohjaajilta informaatiota ja osallistaa heitä pohtimaan tarkoituksenmukai-

sia ohjauskäytäntöjä. Suunnitelmaa toteutetaan kehittämishankkeen aikana ja saavutetut tulokset näkyvät luvussa 6 ja 7. Saavutettuja tuloksia hyödynnetään Maksilankadun lastenkodin ohjaajien työn kehittämisessä varsinaisen hankkeen päätyttyä. Toivon tämän kehittämishankkeen yhteisen tarvekartoituksen tuottavan työyhteisöömme mielenkiintoa pitkäjänteiseen kehittämiseen, jotta voimme yhdessä vuosien päästä tarkastella kehittämisprosessin hyötyjä ja haittoja.



Kuvio 6. Kehittämishankkeen eteneminen.

Kehittämismenetelmistä syntynyttä informaatiota kuljetetaan mukana koko hankkeen ajan jäsennehtynä, kuten kuvio 6. hyvin kuvastaa. Painopiste keskusteluissa ja ennakkotehtävissä sekä nuorten että ohjaajien kanssa pidetään tulevaisuuteen suuntautuneena. Hiljainen tieto nähdään arvokkaana tietona ja sitä yritetään tehdä näkyväksi. Näkyväksi tehty hiljainen tieto otetaan keskustelujen keskiöön ja koko hanke etenee niin, että syntynyttä informaatiota hyödynnetään aina seuraavassa vaiheessa kehittämishankkeen jalkautumiseen asti. Matkan varrella tietoa jäsennellään yhdessä ohjaajien kanssa ja lopussa saatua tietoa peilataan teoreettiseen viitekehukseen. Teoreettiseen viitekehukseen olen valikoinut aiheita, jotka auttavat ymmärtämään muutostarvetta ja tekemään töitä lastensuojelun sijaishuollossa muutosten keskellä.

5.2 Hiljainen tieto

Valtaosa organisaatioiden osaamisesta on kokemusperäistä osaamista eli niin sanottua hiljaista tietoa, sen jakamiseen ja kehittämiseen tarvitaan vuorovaikuttavaa ja yhteisöllistä kulttuuria (ELY, 4). Hiljainen tieto kannattaa ottaa haltuun, jotta osaaminen ei katoa työyhteisöstä. Se edistää työyhteisön ammatillista uudistumista. Hiljaisen tiedon haltuun ottaminen on osaamisen jakamista ja siirtämistä työyhteisössä. Työuran eri vaiheissa, esimerkiksi työuran päättyessä on erityisen tärkeää, että esimies ja työyhteisön jäsenet pysähtyvät siirtämistä tarvitsevan osaamisen ja sen jakamisen äärelle. (Turku 2017.) Työyhteisössä tulisi muutoinkin paremmin hyödyntää hiljaista tietoa.

Toimintaympäristön muuttuessa työyhteisöillä pitäisi olla valmius uusiutumiseen ja uuden oppimiseen. Pitkäjänteisen kehittymisen kannalta toteutettavia kehittämishankkeita tulisi suunnitella ja toteuttaa organisaation oppimisen näkökulmasta. Tyypillisesti työyhteisön sisäinen tieto on kontekstisidonnaista ja usein piilevää. Työyhteisön työntekijät eivät välttämättä edes itse tiedosta omaavansa sitä kaikkea tietoa, joka heille on kokemusten myötä karttunut. Tärkeänä haasteena työyhteisön kehitykselle onkin se, miten yksilöiden tai ryhmien tietoa saadaan näkyväksi ja siirrettyä organisaatiossa, jotta sitä voidaan hyödyntää toiminnassa ja oppimisessa. Tiedonkulun toimivuus ja jatkuva vuorovaikutus ovat perusedellytyksiä organisaation oppimiselle ja tiedonluonnille. (Ilomäki 2003, 11.)

Työyhteisössä uuden tiedon yhdistäminen kokemukselliseen tietoon voi joskus olla haasteellista. Yhdistelyä auttaa kokemuksellinen tiedon saattaminen ensin yhteiseen tietouteen. Organisaatiossa piilevä kokemusperäinen tieto tulee saada synergiseen hallintaan. Organisaatiossa olisi hyvä saada hiljainen tieto näkyväksi ja yhteisesti jaettavaksi, jotta se saadaan kehittämisessä hyödynnettyä. Kaikki yhteinen tekeminen ja yhteisten kokemusten jakaminen edes auttavat yksilön hiljaisen tiedon muuttumista yhteiseksi hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto muuttuu käsitteelliseksi, kun siitä aletaan puhua. (ELY 2013, 53.)

5.3 Ennakkotehtävät

Hiljainen tieto on subjektiivista, kokemusperäistä ja pitkälti kontekstisidonnaista. Se on ajan myötä kattuneita tapoja ja ajatusmalleja, jotka ovat sidoksissa yksilön toimintaan ja

arvoihin. Hiljaista tietoa on vaikea välittää muille, koska se on usein tiedostamatonta ja sitä on hankala saada havainnolliseen muotoon. (Ilomäki 2003, 13.) Kun kaksi työyhteisöä muuttui yhdeksi, niin hiljaista tietoa on paljon. Kehittämishankkeen myötä saamme ennakkotehtävien avulla konkretisoitua hiljaista tietoa työpajojen keskusteluihin ja sitä kautta käytännön työhön.

Valitsin ennakkotehtävät yhdeksi tiedonkeruumenetelmäksi, koska halusin saada hiljaista tietoa esille, saada kaikille ohjaajille saman informaation satunnaisesti käytössä olleista käytännöistä, saada kaikki ohjaajat osallisiksi ja valmistaa ohjaajia arvokeskusteluihin. Luostarinkadun lastenkodin työntekijöillä ei ollut mukana tuomisinaan kirjallisessa muodossa heidän työkäytäntöjään. Toivoin ennakkotehtävien ja yhteisten keskustelujen tuovan julki heidän hyväksi havaitut ja vakiintuneet työtapansa. Maksilankadun lastenkodissa oli joitakin hyviä käytänteitä jo pitkälle mietittynä ja auki kirjoitettuna, mutta ne olivat vuosien odottavassa tilassa jääneet unholaan. Ennakkotehtäviä oli yhteensä kolme helmi- toukokuun aikana. Vastausaikaa oli aina noin kolme viikkoa.

Osallisuudella yritin antaa painoarvoa monella eri tasolla. Yritin yhteisten ja yksityisten keskustelujen ja ennakkotehtävien avulla herättää uteliaisuutta kehittämisen suhteen ja saada työyhteisön jäsenet tuntemaan kehittämistarpeen omakseen. Työelämälähtöisen kehittämisen lähtökohta on arvioiva ajattelu, joka kehittää ja tukee työskentelyä. Siinä arvioidaan ja pohditaan yhdessä, miten työtä tehdään, toimivatko työkäytännöt vai voisiko jotain tehdä toisin. Työn kehittämistarpeiden tunnistamisen edellytys on, että työyhteisö kykenee oppimaan omasta työskentelystä. (Vataja 2009, 55). Kehittämisen ei suinkaan tarvitse olla aina uuden luomista. Se voi ihan hyvin olla myös vanhojen työpajojen vahvistamista tai uudelleen suuntaamista. (Paasivirta 2012, 26).

5.4 Kehittäjänuoret

Ennen nuorten kanssa työskentelyä, perehdyin kokemusasiantuntemukseen, koska uskon sen olevan yksi merkittävä väylä kehittää lastensuojelun sijaishuoltoa tämän päivän nuorille tarkoituksenmukaisemmaksi. Sosiaalityön kehittämisessä puhutaan kokemusta tai kehittäjäasiakkaista (Hietala, 2015). Lasten ja nuorten kanssa voidaan keskustella lastensuojelusta yleisellä tasolla ja tarkastella sen käytäntöjä ja ilmiöitä. Asiakkaina olleilla nuorilla on paljon kokemuksia, ajatuksia ja mielipiteitä, joita he ovat valmiita jakamaan kiinnostuneille kuulijoille. Yksi osallisuuden muoto lastensuojelun kehittämisessä voisi olla asiakkaina olevien tai olleiden nuorten kutsuminen keskustelemaan. (Oranen

2008, 43). Osallistujat ovat usein yhteistyöhaluisempia kehittämistutkimuksessa, koska kehittämiskohde liittyy ja vaikuttaa heihin (Kananen 2012, 100–101).

Osallisuuden nimissä haluan saada asiakkaiden arvomaailmaan kosketuksen ja kuulla heidän ajatuksiaan kasvuprosessia tukeneista käytännöistä. Työhistoriani aikana olen yhä lisääntyvissä määrin oppinut arvostamaan asiakkaiden omia kokemuksia. Aihe on myös valtakunnallisesti pinnalla, kun nykyinen hallituksemme on asettanut voimassaolevan hallitusohjelmansa kärkihankkeiden joukkoon Terveiden ja hyvinvoinnin kokonaisuuden osalta juuri palvelujen asiakaslähtöisyyden ja siihen liittyvät sisällöt. (Valtioneuvosto 2015.) Vaikuttavien lastensuojelupalveluiden kehittämisen avainasemassa on lasten, nuorten ja vanhempien osallisuuden vahvistaminen. Ottamalla heidät mukaan kehittämään palveluja, työntekijät voivat paremmin ymmärtää lastensuojelutyön todellisuutta asiakkaiden näkökulmasta. (THL 2017c) Asiakkaiden osallisuuden kehittäminen tulee sosiaalialalla olla kehittämisen keskiössä ja erityistä huomiota tulee kiinnittää lasten osallisuuteen omissa asioissaan.

Tiina Muukkosen (2009, 167) mukaan lapsen osallisuus rakentuu yksittäisissä kohtaamisissa, kuten tapaamisten, neuvotteluiden tai arviointien aikana. Ja se rakentuu myös asiakasprosessien osien kokonaisuuksissa, kuten tilannearvioissa, suunnitelmien laatimisessa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Näiden prosessi- ja kohtaamisosallisuutta rakentavia elementtejä ovat: 1) lapsi on puheen aiheena 2) lapsen näkeminen 3) lapsen ja vanhemman vuorovaikutuksen kokeminen 4) lapsen osallisuus tietoon 5) kohtaaminen lapsen kanssa tapaamisessa 6) lapsi kohtaamisen keskiössä tiedon tuottajana, käsitteijänä ja palauttajana 7) lapsen rooli arvioijana. Lapsen osallisuuden rakentamiseksi valitaan kullekin lapselle ja perheelle sopivat osallisuuselementit yhdessä keskustellen. Näissä yhteisissä keskusteluissa lapsen etua ja hyvinvointia tulee korostaa, sillä se edesauttaa tekemään lapsen kannalta oikeita ratkaisuja.

Vaikka omassa kehittämishankkeessani kyseessä oli vain kertakeskustelu nuorten kanssa, niin pohdin paljon etukäteen kokemusasiantuntijatoiminnan eettisyyttä. Omalla kohdallani halusin kiinnittää erityistä huomiota siihen, että keskustelutilanne on vastavuoroinen. Toivoin, että yhteinen keskustelumme antaa kaikille keskusteluun osallistuville jotakin hyvää. Vastavuoroisuuden kokemukset ovat vaikuttavimpia tekijöitä hyvinvoinnin syntyyn, sillä ne muokkaavat yksilöiden ymmärrystä omasta yhteiskunnallisesta asemastaan (Törrönen 2016, 49). Parhaimmillaan kokemusasiantuntijana toimiminen voimaannuttaa ja tukee osallistujien hyvinvointia. Se tuo tunteen omien vaikeiden kokemusten merkityksellisyydestä. Omista kokemuksista keskusteleminen jonkin toiminnan

kehittämisessä rakentaa uutta identiteettiä, mahdollistaa osallisuuden kokemuksen, antaa vaikuttamismahdollisuuden ja tekee osaltaan koetut asiat merkityksellisiksi ja tärkeiksi. (Ristolainen 2017, 31.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytännön ongelmat ohjaavat tiedontuotantoa. Tietoa tuotetaan aidoissa käytännön toimintaympäristöissä ja tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät tuovat apua. (Toikko & Rantanen 2009, 22). Asiakas tuo kehittämiseen mukaan tärkeän näkökulman, joka perustuu kokemusperäiseen tietoon ja taitoon selviytyä ympäristössä, jota yhdessä tarkastellaan. Usein siihen heijastuvat myös asiakkaan tunteet, jolloin asioita päästään tarkastelemaan paljon syvemmällä merkitystasolla. Parhaimmillaan vuorovaikutuksessa kokemusperäinen tieto yhdistyy teoreettiseen tietoon.

Järjestin nuorille kaksi erillistä keskustelutilaisuutta. Toisessa oli kaksi meillä ennen asunutta nuorta ja toisessa kaksi meillä edelleen asuvaa nuorta. Valitsin osallistujat niin, että ilmiö, jota tarkastelen, koskettaa heitä ja joiden kanssa uskoin keskustelutilanteiden muodostuvan vastavuoroisiksi ja antoisiksi. Lisäksi valitsin nuoria, joilla on meneillään elämässään seesteinen vaihe. Halusin tarkastella asioita visionäärisesti ja kiinnittää huomiota erityisesti toimiviin asioihin. Minulla on jokaiseen neljään nuoreen entuudestaan hyvä suhde, joten keskustelumme sujuivat rennossa ilmapiirissä. Kaikkien nuorten puheesta kuului läpi, että he ovat paljon pohtineet suhdettaan lastenkotiimme.

5.5 Työpaja

Työpaja on luovan vuorovaikutustoiminnan perusmenetelmä, jonka keskiössä on oivaltamalla oppiminen. Toteutustapana tälle menetelmälle on pienryhmätyöskentely. (Koppa, 2016). Maksilankadun lastenkodissa toistuvat kuukausittain osastokokoukset, joihin osallistuvat osaston kaikki ohjaajat ja esimies. Työpajat toteutettiin osastokokouksissa osastoittain yhteensä kolme kertaa sekä kolme kertaa talon kehittämispäivinä. Jatkuvuuden puolesta puhuu se, että kehittämishankeorganisaatio koostuu oman työyhteisön työntekijöistä. Kehittämisorganisaatiolla tarkoitetaan oppimisverkostoa, joka syntyy kehittämishankkeen edetessä. Sen avulla turvataan, että kehittäminen ei jää irralliseksi projektiksi, vaan projekti on se, mitä tehdään normaalissa työssä. (Arnkil 2009, 67).

Työpajojen rakenne on aiheellista suunnitella etukäteen. Yhden työpajan kesto oli maksimissaan kolme tuntia. Työpajoissa kartoitetaan lähtötilannetta ja mietitään jatkoa yhteiskehittämiseksi. Lisäksi niissä jäsenellään ja jatkojalostetaan kehittäjänuorilta tulleita ajatuksia sekä ohjaajien ennakkotehtävien herättämiä ajatuksia. Lisäksi tavoitteena oli työpajojen avulla lisätä ohjaajien kiinnostusta kehittämiseen informaation ja yhteisen pohtimisen myötä. Osallisuuden tunne on merkittävä tekijä työhyvinvoinnissa.

Kehittämishankkeen aikana työpajoja oli yhteensä neljä. Kahdessa niissä keskustelu on ollut yleistä ja informatiivista lastensuojelun tilaan ja kehittämishankkeen etenemiseen liittyvää. Kaksi jälkimmäistä oli keväällä 2017, jolloin pääsimme arvokeskustelujen avulla miettimään sitä, millaiseksi työyhteisöksi haluaisimme tulla. Sovimme kevään työpajoissa, että tarkastelemme arvoja visionäärisestä näkökulmasta. Pohdimme sitä, millaisina haluaisimme niiden näkyvän lasten kodissamme.

6 HANKKEEN TULOKSET

6.1 Keskustelut nuorten kanssa antavat pohjan työyhteisön arvokeskustelulle

Olin miettinyt etukäteen haastattelurungon keskusteluille seuraavista teemoista: 1) tarkoituksenmukaiset käytännöt ja ohjaus 2) lastenkodin tukea antava toiminta 3) arvomaailma. Keskustelut olivat todella antoisia, sillä nuorten pohdinta oli varsin kypsänyttä. Etenkin pois muuttaneet nuoret olivat valmiita jakamaan kokemuksiaan yksikköme kehittämisen hyväksi. Tein keskusteluista muistiinpanot, jotka myöhemmin jaottelin ylläolevien teemojen alle. Jotta nuorten pohdinnat avautuisivat kaikille, laitoin jokaisesta teemasta muutamia esimerkkejä nuorten ajatuksista suorien lainauksien muodossa.

Tarkoituksenmukaiset käytännöt ja ohjaus

Nuorten mielestä etukäteen suunniteltu ja säännöllinen yhteinen aika ohjaajien kanssa on tärkeää. Aikataulun tietäminen etukäteen auttaa nuorta sitoutumaan yhteistyöhön. Varsinkin sijoituksen alussa ohjaajien aktiivisuus kohtaamisissa, vaikka nuori päällisin puolin vaikuttaisi vastahakoiselta, on merkittävää. Nuoret kokivat, että yhdessä tekeminen ja esimerkiksi erilaisten kaavakkeiden yhteinen täyttäminen, toimivat hyvinä aasinsiltoina yhteisessä keskustelussa.

Etukäteen sovittu aika. Varsinkin alkuun, kun ei voi tietää saako ohjaajalta aikaa vai ei. Se vähentäis mustasukkaista vahtimista. (H1)

Työkirjan tai lomakkeiden täyttö hyvää. Sit niinku tietää, että saa ajan itselleen. Auttaa keskusteluss ja tutustumisess. (H2)

Nuorten kasvun tukemisessa, hyvässä ja huonossa, keskeinen tekijä vaikutti olevan nuoren suhde ohjaajiin ja toisinpäin. Luottamuksen tunne pitää jotkut ihmiset henkisesti lähellä, kun taas epäluottamus jättää toiset etäälle. Luottamus tuottaa vastavuoroisia tekoja. Myönteinen vastavuoroisuus näyttäytyy hyväksyvissä eleissä, myönteisissä viesteissä ja yhdenvartaisuuteen pyrkivässä toiminnassa. (Törrönen 2016, 48.) Nuorten mielestä hyvä ohjaaja on helposti lähestyttävä, luotettava ja tekee sen minkä lupaa.

Uudet työntekijät joskus hankalii. Ei anna tilaa. Pitää kunnioittaa nuoren omaa tilaa. (H3)

*Jotkut vaa pitää säännöist kii ilman keskusteluu. Muutenki kauheet ku jo-
ku nalkuttaa. (H4)*

*Omahoitsu tärke. Luottamus yhteen ihmiseen. Ei tarvii kaikille selittää.
Tärkeet kuitenkin ett osaston hoitsut tietää vaikk jos huonost asiat mut kaik-
kien ei tarvii udella. Luottamus tärkeet. (H4)*

*Olen tullut aina kuulluksi ja voinut vaikuttaa omiin asioihini. Erimieltä ollaan
oltu mutt mun hyvää on tarkoitettu. Olen jutellut asioista paljon omahoit-
sun kanssa ku se tietää niinku kaikki. Oon niin kiitollinen kaikest harrastuk-
sen tuesta ja koulunkäynnin tuki on ollut loistavaa. Lastenkodin ansiota on
että oon nyt täss tämmöne. (H3)*

Nuorten mielestä hyvä ohjaaja luottaa omaan ammattitaitoonsa ja osaamiseensa työssä. Heidän mielestään hyvistä ohjauskäytännöistä paistaa rauhallisuus. Ohjaaja saa suut-
tua, mutta asioista täytyy keskustella. Hän myöntää omat virheensä ja pyytää joskus jopa
anteeksi.

*Teini testaa aikuista, että välittääkö se. Suututtaa oikein tahallaan nähdäk-
seen, että oikeesti välittää. Tekee merkitykselliseksi, kun joku viittii suuttua
ja vielä nähdä vaivaa sopiakseen riidan ja keskustelee. Tulee arvokas olo.
(H1)*

Lastenkodin tukea antava toiminta

Tunnesuhteiden lisäksi merkittävää tukea nuoren kasvuun ovat tuottaneet arjen aska-
reet. Oman huoneen siivouksen lisäksi kattaus ja yhteisistä tiskeistä huolehtiminen ovat
olleet opettavaisia. Kahden nuoren mielestä etenkin yhteisten tilojen siivouksen lisäämi-
nen olisi erittäin suositeltavaa.

*Teinin itsekkyydestä oppii paremmin pois, kun joutuu tekeen yhteisiä asi-
oita. Vaikka silloin ottaa päähän ja riidellään niin valmistaa tulevaan ja kas-
vattaa. (H2)*

Yhteisöllisyyteen ja kaikkeen yhteiseen tekemiseen suhtauduttiin vähän kaksijakoisesti. Yhteinen tekeminen on aikanaan koettu ajoittain kurjana, mutta mitä pidempi aika tuosta ajasta on nyt kulunut, sitä hyödyllisempänä nuoret näkivät sen. Teininä heitä oli joskus hävettänyt kulkea yleisillä paikoilla, kun he olivat herättäneet huomiota. Ja joskus oli har-
mittanut, kun omista menoista oli pitänyt luopua yhteisen tekemisen vuoksi. Mutta nyt

jälkikäteen, näissä keskusteluissa, he kokivat yksimielisesti yhteisen tekemisen erittäin kasvattavana.

Eri lajien yhteinen kokeilu hyvää vaikka nuori vastustelisikin. Hyvä nähdä miten jotkut ohjaajat tai nuoret heittäytyy rohkeasti toimintaan vaikka eivät osaa. Opettaa sietämään epätäydellisyyttä. Kaikessa ei tarvii olla hyvä ja silti voi tehdä ja silti on ihan hyvä ihminen. (H1)

Opit olemaan ihmisten kanssa, tutustuu muihinkin ohjaajiin kuin omahoit-suun ja luomaan yhteyksiä ja tehdä vaikka ei aina niin kivaa. (H2)

Normi arjes on nii helppoo sulkeutuu vaa omaan maailmaan ja huoneeseen. Hyvä nähdä ku joku muukin oirehtii. Tekee itsestään normaalimman. Vaikk ei olla perhett niin ollaan samass tilanteessa. Niinku vertaistukee sitku niit vielä käsitellään porukal. (H1)

Kaikki neljä nuorta kokivat koulunkäynnin tuen olleen heille todella tärkeää ja kaikkien kohdalla tuki on vaikuttanut heidän elämäänsä vahvasti. Jokaisella keskustelussa mukana olleella nuorella on ihan omanlaisensa koulunkäynnin historia, mutta he kaikki kokevat saaneensa yksilöllistä omiin tarpeisiin sopivaa tukea.

Tärkeää auttaa nuorta hänen omalla tasollaan. Ei saa vaatia liikaa mutta ei liian vähääkään. (H4)

Kasvojen menettämisen pelko suurta ja häpeä omasta osaamattomuudesta. Se on ristiriitaista, koska se pitäisi murtaa kun nuori peittelee huonomuuttaan viimeiseen asti. Ja oravanpyörä on valmis. (H2)

Pitää selvittää ääneen, että sulla oli kolmas ja neljäs luokka kun koulunkäynti jäi väliin. Et voikaan osata niitä. Siksi opetellaan nyt tässä rinnalla pikkuhiljaa. Ei ollut sun vika se ettet voinu keskittyä kouluun. Otetaan häpeä pois. (H1)

Keskusteluissa nuoret peilasivat monia lastenkodin käytäntöjä koulunkäynnin tukemiseen. He olivat yksimielisiä siitä, että se on heidän elämässään ollut tärkeintä tähän asti. He tunsivat olevansa samalla viivalla muiden nuorten kanssa lastenkodista lähtiessään urahaaveiden suhteen. He kokivat, että erilaiset sekä vapaa-aikaan että työkasvatukseen liittyvät kokemukset ovat auttaneet heitä ammatinvalinnassa.

Nuorten keskusteluissa arvot olivat tavallaan koko ajan läsnä. Yksilöllinen ja oikeudenmukainen kohtelu esimerkiksi erilaisten sääntöjen yhteydessä koettiin tärkeäksi. He kokivat tärkeäksi sen, että säännöt muuttuvat sitä mukaan, kun nuori kehittyy.

Muhun luotettiin ja olin luottamuksen arvoinen. Sain pidennyksii. Hyvä oppia avoimesti keskustelemaan ajanvietosta. Mitä enemmän salaan sen vähempi saan.... avoimuus. (H3)

Keskeisiksi arvoiksi nuorten puheista nousivat

- *inhimillisyys. Hyvä ohjaaja on inhimillinen. Riidat ok, mutta puhuminen tärkeintä.*
- *yksilöllinen kohtaaminen. Tekee nuoren olon tärkeäksi ja elon merkitykselliseksi.*
- *avoimuus. Kaikki yhdessä tekeminen auttaa avoimuuteen ja kasvattaa luottamusta.*
- *luottamus. Halu olla läsnä vaikka muut päättääkin. Pitää saada kuulla ja sanoa mielipide.*

Peilasin näitä nuorten kanssa käytyjä keskusteluja ohjaajien ennakkokirjeistä nousseisiin asioihin ja vein niitä mukanani työpajojen keskusteluihin. Tämän kehittämishankkeen tuotoksessa eli yhtenäisissä arvoissa, työkäytäntöjen linjauksissa sekä tulevaisuuden kehittämistyön suunnassa, on huomioitu nuorilta saatu informaatio.

Keskustelujen jälkeen kaksi nuorista ilmaisi selkeästi, että keskustelutilaisuus oli lisännyt heidän itsetuntemustaan. Yksi nuorista sanoi, että moni asia ikään kuin loksautettiin keskustelussa. Toisen nuoren kanssa palasimme vielä viikkojen jälkeen keskustelumme. Hän halusi vielä kahden kesken käydä yksityiskohtaisen keskustelun omasta kasvutarinastaan sekä meidän ohjaaja-nuori suhteestamme.

6.2 Ennakkotehtävät toivat hiljaisen tiedon näkyväksi

Saatesanoissa ensimmäisessä ennakkotehtävässä kerroin lyhyesti Turun kaupungin lastensuojelun sijaishuollon kehittämisen suunnan olevan samassa suunnassa LAPE-

muutosohjelman kanssa. Ensimmäisessä ennakkotehtävässä ajatuksena oli, että jokainen ohjaaja perehtyy jo olemassa oleviin teksteihin (Makslankadun lastenkodin epäviralliset ”säännöt”, toiminnan kulmakivet, lastenkodin käsikirja) lukemalla niitä ja miettien samalla uudistuksia. Vastausaikaa oli 9.-27.1.2017. Sain määrääkaaan mennessä viisi vastauskuorta. Laitoin uuden pyynnön ja lopulta sain 10/13 vastausta. Ensimmäinen tehtävä oli ilmeisen haastava, koska siinä oli niin paljon materiaalia luettavana. Koin tärkeänä, että kaikki ensin tutustuvat entisiin sovittuihin käytäntöihin.

Vastauksista kävi ilmi, että käytännön asiat ja ongelmat olivat hyvin pinnalla. Mutta kaikissa vastauksissa kaivattiin suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta. Hoito- ja kasvatussuunnitelman ottamista johdonmukaiseksi työvälineeksi kaipasi 7/10:stä. Arvomaailma vastauksista päätellen oli yllättävän samanlainen. Esimerkiksi asiakas- ja asukaslähtöisyyttä, yksilöllisyyttä, tasa-arvoisuutta painotettiin melkein kaikissa vastauksissa.

Toisessa ennakkotehtävässä oli tarkoitus pohtia ydinosaamista ja työmme kulmakiviä eli lastenkotimme käytäntöjä liittyen erilaisiin kasvatuksellisiin kohtiin, joihin nuoremme tarvitsevat erityisesti suunnitelmallista ja tavoitteellista tukea. Laitoin kirjeen mukaan luettavaksi lastenkodissamme kehiteltyjä, innovatiivisia ja satunnaisesti käytössä olleita työkäytänteitä. Toivoin kaikkien perehtyvän niihin lukemalla ne ja tekemään kehitysehdotuksia niiden pohjalta. Vastauksia tuli 10/13. Tämä tehtävä jakoi vastauksia aika tavalla. Eniten vastauskirjeissä oli vain vähäisesti kommentoitu vanhoja käytänteitä. Muutamassa vastauksessa oli hyvin yksityiskohtaisesti mietitty johonkin pulmakohtaan toimivaa käytäntöä.

Myös muunlaisia työvälineitä, jo osittain käytössä olleitaakin, esimerkiksi koulunkäynnin ja vapaa-ajan tasot, oli muutamassa vastauskirjeessä jatkojalostettu. Niiden toivottiin leviävän koko talon yhteisiksi työvälineiksi. Melkein kaikissa vastauksissa otettiin kantaa omahoitajuuden ja perhetyön uudistamistarpeisiin niin, että se olisi tulevaisuudessa täysin työparityöskentelyä. Niiden sisältöjen yhtenäistämiseen kaivattiin myös joissakin vastauksissa säättöä.

Analysoidessani toisen ennakkotehtävän vastauksia, ymmärsin, että olin haukannut liian ison palan. Vaadin liikaa työtovereilta ja itseltäni. Emme pystyneet mitenkään tiukassa aikataulussa jäsentämään ydinosaamistamme ja kulmakiviä sellaiseen kuntoon kuin alkujaan toivoimme. Mutta pohdinta ei mennyt hukkaan. Saimme selvitettyä ja yhtenäistettyä keskeiset työmme kulmakivet. Löysimme työnsisällön kehittämiseksi yhteisen suunnan. Kehittämistarve on nyt yhteisessä ymmärryksessä.

Innostavien arvokeskustelujen jälkeen annoin työyhteisölle vielä kolmannen pohdinta-tehtävän. Kaikista aikaisemmista vastauskirjeistä ja käydyistä keskusteluista ilmeni, että työyhteisö haluaa tehdä työtä yhtenäisenä tiiminä suunnitelmallisesti, tavoitteellisesti ja johdonmukaisesti. Yhtenäisten arvojen lisäksi yhteinen ymmärrys perustehtävästämme auttaa meitä tekemään työtämme yhtenäisessä linjassa. Pyysin ohjaajia miettimään yleiskuvausta meidän yksikön tarjoamasta palvelusta. En pyytänyt luettelemaan menetelmiä, välineitä enkä kulmakiviä, vaan miettimään niiden pohjalta meidän perustehtävämme. Perustehtäväkuvaus määriteltiin ilman lisämateriaalia.

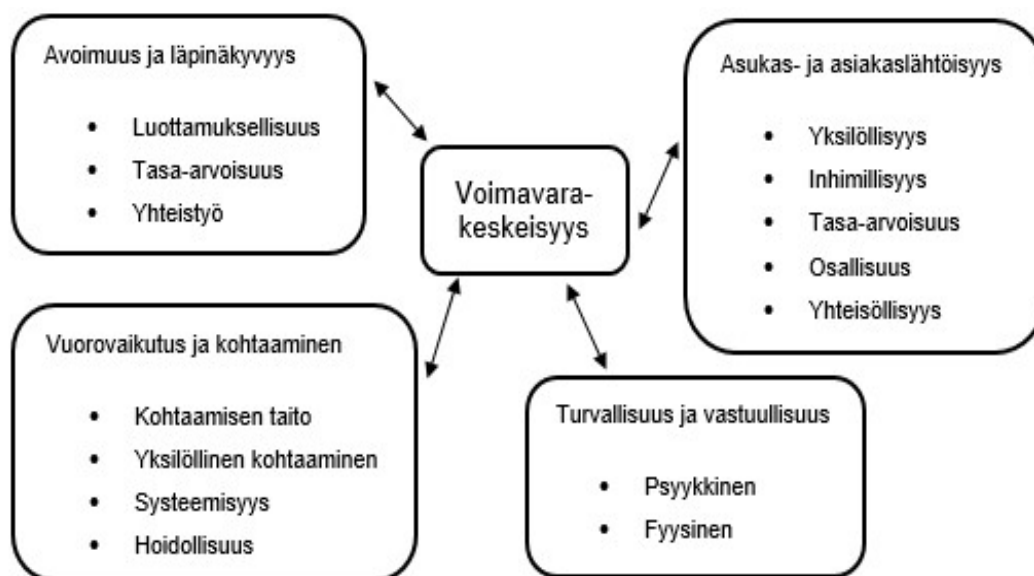
Vastauskirjeitä tuli eniten, 11/13. Lisäksi perustehtäväpohdinnoista ilmeni, että ohjaajat olivat jo paljon valmiimpia tämänkaltaiseen pohdiskeluun. Yhdessäkään vastauksessa ei esiintynyt käytännön ongelmien ratkomisyritystä. Ennakkotehtävät ja työpajat olivat tehneet sen, että tässä viimeisessä tehtävässä pohdinta oli kuulemma ollut helpompaa. Itsenäisesti kirjatuihin perustehtäväkuvauksissa oli paljon samoja teemoja: turvallisen arjen turvaaminen, koulunkäynnin tukeminen, lapsen edun mukainen perhetyö. Tiimityöskentelyä yhteiseltä arvopohjalta korostettiin myös useassa vastauksessa.

Paikkamme Turun kaupungin organisaatiossa nähtiin erityisenä. Sijaishuoltoa tarvitaan ennaltaehkäisevän lastensuojelun ja avohuollon tukitoimien ollessa riittämättömiä. Ohjaajien mielestä sijoitukseen tulee nuoria, jotka eivät jostakin syystä hyötyisi perhesijoituksesta ja heitä, jotka ovat välinputoajia psykiatrisen hoidon suhteen. Ehkäisemme omalta osaltamme nuorten syrjäytymistä yhteiskunnasta. Ohjaajat toivovat, että työ nähtäisiin tarpeellisenä ennaltaehkäisyyn ja korjaavan työotteen näkökulmasta. Useammat vastaajista näkivät työmme erityisen tarpeelliseksi. Hoidamme pääosin sellaisia nuoria, joilla on oma perhe tiiviisti yhteistyössä, jolloin sijoitus toiseen perheeseen olisi lojaalisuuden vuoksi haastavaa tai nuoria, jotka oireilevat niin, että tuettunakin perhesijoitus voisi olla liian haastavaa sijoitusperheille.

Ohjaajat huomioivat, että asiakkaat hyötyvät erityisesti lastenkotimme vahvasta koulunkäynnintuesta. Sitä halutaan kehittää edelleen niin, että satunnaisista hyvistä käytän-teistä saadaan koko talon yhteinen käytäntö. Nuoren omaan lähtötasoon nähden paras mahdollinen päättötodistus, jatkokoulutuspaikka ja työkasvatus nähtiin parhaina lääk-keinä syrjäytymisen ehkäisyssä. Pärjääminen yhteiskunnassa vahvistaa itsetuntoa. Oh-jaajien tulee kohdata nuoria arvostavasti, vahvuuksien kautta ja oltava välillä ”luja lem-peällä tavalla”. Niin nuoresta kasvaa itseään arvostava yhteiskunnan kansalainen.

6.3 Työpajoissa keskusteltiin arvoista ja luotiin yhteisiä linjauksia

Makslankdun lastenkodin yhteisiksi arvoiksi nousivat tämän kevään aikana ohjaajien ennakotehtävistä, neljän nuoren haastatteluista, omavalvontasuunnitelmasta ja ohjaavista strategioista kuvio 7:ssä olevat arvot ylitse muiden. Otimme ne työpajoissa käsitteilyyn. Pohdimme yhdessä, mitä nuo valikoituneet arvot lastenkodissamme tarkoittavat. Käsitelimme arvot kahdesta eri näkökulmasta: 1) asiakkaan/nuoren/ perheen ja 2) työyhteisön.



Kuvio 7. Yhteiset arvot.

Otimme työpajoissa arvokeskusteluun näkökulmaksi visionäärisen näkökulman, jonka ankkuroimme tämän päivän lastensuojelun sijaishuollon vallitseviin vaatimuksiin ja nuorilta tulleisiin ajatuksiin. Konkretisoimme keskusteluissamme arvot näkyviksi ennen kaikkea siten, miten niiden tulisi näkyä työyhteisössämme. Tehtävistä ja keskusteluista kävi ilmi, että kaiken raskaan kokemamme jälkeen tavoittelemme, toivon ja mahdollisuuksien ilmapiiriä työyhteisöömme. Läpileikkaavaksi arvoksi kaikelle tekemisellemme valikoitui voimavarakeskeisyys.

Miettiessämme miten arvot konkreettisesti näkyvät suhteessa työyhteisöön ja asiakkaaseen, saimme sovittua hyvät linjaukset käytännön työhön. Yhteisön arvojen tunnistaminen laajensi käsitteiden merkitystä ja antoi meille uuden yhteisen suunnan työn kehittä-

miselle. Yhteisten arvojen lisäksi saimme osaamiskuvauksen, joka muuntaa hiljaisen tiedon näkyväksi. Saimme myös organisaation osaamista koskevat arvot, asenteet ja käsitykset dokumentoituun, yhteiseen ja julkiseen muotoon. (Hätönen 2007, 11.)

Työyhteisömme yllättävän yhtenäinen näkemys arvoista yllätti joitakin ohjaajia, koska emme olleet aikaisemmin niitä käsitelleet yhdessä. Tästä voisi päätellä, että vaikka käsitykset arvoista ovat yhteisellä tasolla olleet jäsentämättömiä, niin sijaishuollon ammatillaiset ovat niitä pohtineet yksilötasolla paljon ja he ymmärtävät niiden merkityksen työssään. Arvojen yhtenäistäminen työyhteisöissä on kaiken yhdessä tehtävän työn ja perustehtävän toteuttamisen lähtökohta. Parhaimmillaan yhteisten arvojen selvittäminen työyhteisössä toimii kaiken liikkeelle panevana voimana. Arvot muodostavat työyhteisön ilmapiirin. Ne ohjaavat työtämme ja niihin nojautuvat ydinosaamisemme ja työmme kulmakivet.

Yhtenäinen arvopohja työyhteisössä auttaa omalta osaltaan hyvän työilmapiirin luonnissa ja yhteishengen vahvistamisessa, mutta ennen kaikkea se auttaa meitä tekemään työtä yhteisessä hengessä, kuten eräs ohjaaja työpajassa sanoi. Yhteinen henki auttaa meitä sietämään toisen erilaista työtapaa ja ymmärtämään sitä, että yhteisiin tavoitteisiin voi päästä, vaikka työtoverin työtapaa hieman poikkeaa omasta työtavasta.

Totesimme työyhteisöön liittyvän arvokeskustelun olevan suorassa yhteydessä työhyvinvointiin. Yhteiset arvot tuovat osallisuuden tunnetta. Ihmisen on vaikea sitoutua työhön, jos oma ja työyhteisön arvomaailma eivät kohtaa. Olimme aika yksimielisiä siitä, että hyvinvoiva työyhteisö pystyy paremmin tekemään työtä. Kaikki hyvä mitä ohjaajat tekevät työyhteisön eteen, valuu suoraan nuorten hyväksi.

Haluamme tehdä työtämme nuorta ja heidän perheitään arvostaen. Voimavarakeskeisyyden myötävaikutuksella uskomme nuoren tai perheen oman toimijuuden heräävän suhteessa heidän omaan elämänhallintaansa. Toivomme kohtaamisemme tuottavan heille uskoa omiin mahdollisuuksiin selviytyä vaikeassa elämäntilanteessa. Kannattemme heitä tiimityöskentelyyn panostaen, mutta tavoittelemme heidän omaa vastuunottoa kehittymisestään sekä halua ja kykyä toimia tavalla, jonka he itse tietävät ja katsovat oikeaksi. Tämä kaikki vaatii ohjaajilta kannustavaa palautetta, mutta myös reflektiota tukevaa vuorovaikutuksellisuutta. Kaiken tämän kauniin toiminnan edellytyksenä ovat kunnioitus, luottamus, osallistuminen, sitoutuminen sekä tietenkin tuki ja kontrolli auki puhuttuna.

Muutosten tuoman hämmennyksen keskellä koimme hyötyvämmme arvopohdinnasta, joka suurelta osalta oli myös eettistä pohdintaa. Arvopohdinnoissa esiin nousi tarve puhua siitä, mihin me pyrimme omalla hoito- ja kasvatustyöllämme ja mitä pidämme hyvänä tai tavoittelemisen arvoisena, kun yhtenäistämme työkäytäntöjämme. Tavoitteellinen ja suunnitelmallinen, samalta ideologiapohjalta oleva työote nousi keskusteluissa keskiöön. Työyhteisö oli yksimielinen hoito- ja kasvatussuunnitelman systemaattisen käytön kehittämisestä.

6.4 Yhteiset linjaukset ja kehittämisen suunta löytyivät kehittämismenetelmien avulla

Nuorten kokemukset, työyhteisön arvokeskustelut, olemassa olevat lastensuojeluun liittyvät strategiat ja sijaishuollon laitoshoidon liittyvät mallinnukset auttoivat meitä luomaan linjaukset yhtenäisille työtavoille ja antoivat kehittämiselle suunnan. Hallituksen LAPE-muutoshankkeen, Turun kaupungin ja Hyvinvointitoimialan strategioiden mukainen työnteko ja lastenkotien yhteisten käytäntöjen muokkaaminen alkoi lastenkotien yhdistymisen myötä. Käsiteltyäni ennakkotehtävät päätin kehittämishankkeessani keskittyä lähinnä arvojen yhtenäistämiseen ja perustehtävän kirkastamiseen. Olisin halunnut käsitellä myös perustehtävän mukaisia osaamistarpeita. Päädyin oman ammatillisen kasvutarpeen vuoksi pohtimaan kehittämishankkeessani myös keinoja osaamisen systemaattiseen kehittämiseen kunta-alan organisaatiossa. Tulevaisuudessa kunta-alan organisaatioiden tulee pystyä kilpailemaan laadullisesti ja kustannustehokkaasti yksityisten palvelutuottajien kanssa, joten laatuvaatimukset kasvavat.

Olisin halunnut kehittämishankkeeni avulla saada monia lastenkotimme käytäntöjä kehittämistyön alle, mutta realiteetit saivat aikaan rajaamisen. Perusasioista liikkeelle lähteminen nousi hankkeen aikana hyväksi yhteistyön lähtökohdaksi työyhteisölle, jossa on juuri tapahtunut kahden lastenkodin yhteensulautuminen. Rakennemuutosten ja kahden lastenkodin yhdistymisen jälkeen Maksilankadun lastenkodin työyhteisön työn sisällöllinen kehittäminen vaati pohjalle arvojen yhtenäistämisen ja yhteisen arvokeskustelun. Arvoja pohtiessa keskiöön nousi vahvasti lapsen etu. Sen pohtimiseen palasimme useamman kerran, kun laitoimme arvoja järjestykseen tai kun pohdimme niitä käytännön tasolla. Huomasimme, että kun asiaa pohtii syvällisesti pelkästään lapsen edun näkökulmasta, niin yhtenäinen tapa toimia löytyy helpommin.

Kevään 2017 ajan työyhteisössä pinnalla olivat vielä työtapojen yhteensovittaminen, joten arvojen pohtiminen, oli kaikkien mielestä oikein antoisaa. Alati muuttuvassa toimintaympäristössä on keskeistä yhteisen ymmärryksen luominen. Arvokeskustelut palauttivat mieleemme perustehtävämme, joten saimme toiminta-ajatuksen päivittämiseksi hyvän pohjan. Lopulta yhteiset keskustelut siivittivät meitä raamittamaan myös työmme käytäntöjä ja linjaamaan tulevan kehittämistyön keskeiset alueet. Olimme yksimielisiä siitä, että emme muutaman kuukauden yhteistyön jälkeen pysty vielä kaikista yksityiskohdista sopimaan. Vuosien kestänyt odotuksen tila ja itse muutos, vaikka se positiivisena koettiin, on ollut energiaa vievää. Itsessään monen nuoren, joilla jokaisella on oma historiansa, sopeuttamisprosessi uuteen ympäristöön on melko haastavaa.

Olen itse tätä kehittämishanketta auki kirjottaessani sekä kirjallisuuskatsaukseen liittyvän tutkimustyön myötä, saanut paikannettua lastensuojelun sijaishuollon asemaa kansallisen lastensuojelutyön moninaisessa ja muuttuvassa kentässä. Meidän pitää tutustua tarkkaan Turun kaupungin hyvinvointitoimialan strategiaan ja valmistautua strategian mukaisesti vaikeahoitoisten nuorten vastaanottamiseen huolella. Työnantajan puolelta strategisena tavoitteena on tehostaa lastenkodin toimintaa, mutta mitä se tarkalleen tarkoittaa meidän yksikössä. Saimme viimeisen ennakkotehtävän avulla määriteltä perustehtävämme omanlaiseksi.

”Makslankadun lastenkoti tarjoaa turkulaiselle huostaan otetulle lapselle tai nuorelle tavoitteellista kuntouttavaa hoitoa ja kasvatusta. Yksikön perustehtävä on edistää lapsen ja nuoren integroituminen yhteiskuntaan yksilöllisesti tukien hänen hyvinvointiaan ja turvallisuuden tunnettaan. Lastenkodin toimintaa ohjaavat hallituksen Lape -muutosohjelma, Turun kaupungin ja hyvinvointitoimialan toimintaperiaatteet sekä yhteisesti sovitut arvot. Kristallin kirkkaana arvona kaikessa toiminnassa on lapsen etu. Yksikön erityisenä tavoitteena on lisätä nuoren toimijuutta huolenpidollisen kuntouttavan arjen avulla sekä edistää hänen koulunkäyntiään. Tavoitteena on, että hänellä on lastenkodista lähtiessään optimaalinen tilanne peruskouluopinnoissa tai jatko-opinnoissa tai tarkoituksenmukainen suunnitelma jatko-opintoihin ja mahdollisuudet sen toteuttamiseen.”

Tämän päivitetyn ajatuksen pohjalta meidän tulee yhdessä miettiä, mitä se tarkalleen tarkoittaa tässä ajassa ja millaisia osaamistarpeita siihen liittyy.

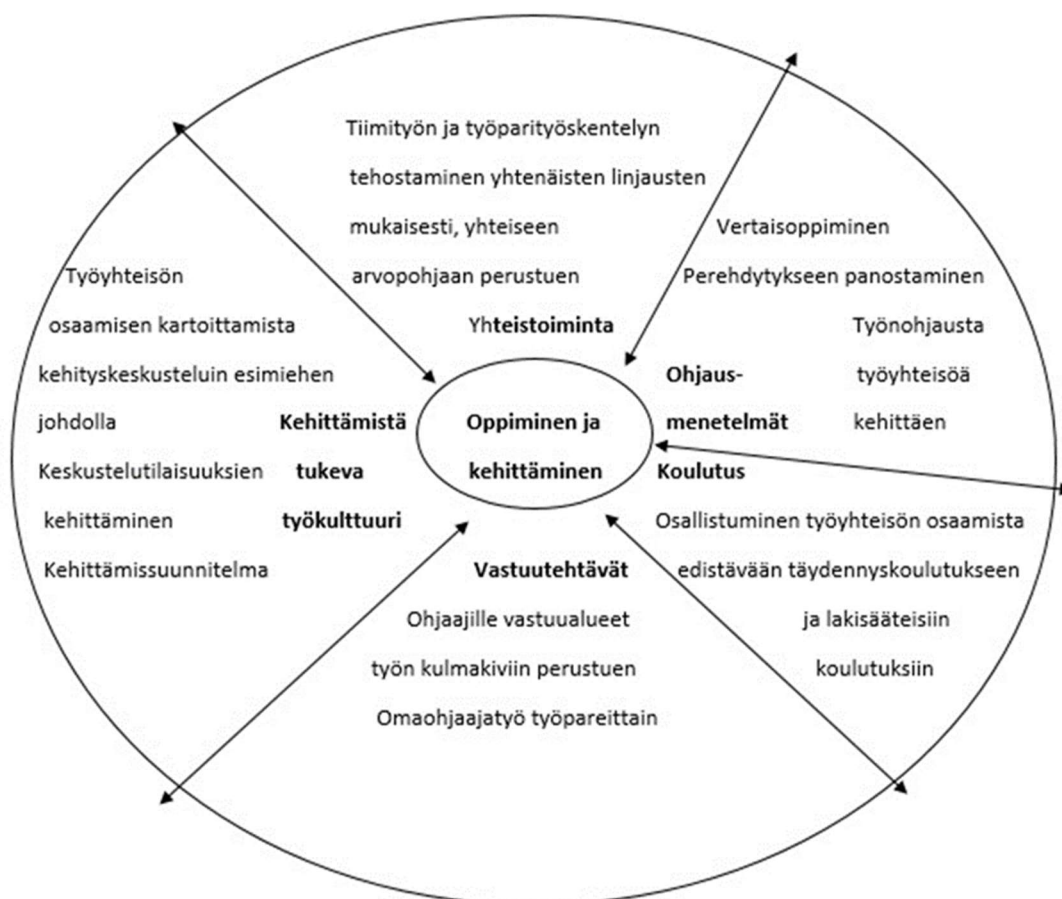
Yhteiset Maksilankadun lastenkodin säännöt olivat myös yksi osa alkuperäisessä kehittämis tehtävässä, mutta totesimme sen olevan aivan liian iso kokonaisuus tämän kehittämis tehtävän aikatauluun. Laitoksen säännöt ovat edelleen sallittuja, mutta niiden pitää olla lainmukaiset. Laitoksen säännöillä ei voida kiertää eikä ohittaa päätöksentekovelvollisuutta sellaisissa toimenpiteissä, jotka eivät kuulu selkeästi kasvatukselliseen rajoittamiseen. Mikäli lapsi ei suostu noudattamaan laitoksen sääntöjä ja toimintatapoja tai hänen liikkumisvapauttaan joudutaan toistuvasti rajoittamaan, niin tulee miettiä, onko kyseinen sijoituspaikka lapselle oikea. (Saastamoinen 2010, 160.)

Vuoteen 2008 lastensuojelulain uudistukseen asti, lastenkodeilla oli tyypillisesti yksityiskohtaiset kodin säännöt, joita ei yleensä toteutettu kovinkaan yksilöllisesti. Yleensä säännöissä määriteltiin laitoksen toimintatavat ja sujuvan arjen toteutuminen, joka silloin tuntui ihan järkevältä monen mielestä. Esimerkiksi oli varsin yleistä, että kaikille laitokseen tuleville uusille lapsille tehtiin automaattisesti henkilötarkastus tai -katsastus tai hänen liikkumisvapauttaan rajoitettiin ilman erillistä päätöstä ensimmäisten viikkojen ajan uudessa laitoksessa. Rajoittamisten edellytysten tulee täytyä yksilöllisesti, ja sitten tulee tehdä lainmukaiset päätökset ja kirjaukset. (Saastamoinen 2010, 161.)

Rajoitustoimenpiteiden käyttöä ei voi sijaishuollossa perustaa yksinomaan huoltajan antamaan lupaan tai hänen ja lapsen antamaan suostumukseen. Huoltajan antama lupa esimerkiksi huumetestiin (henkilökatsastus Lsl 66§) ei oikeuta katsastuksen tekemistä. Ja kun kysymys on selkeästi alisteisesta lapsi-viranomainen -asetelmasta tällaisen suostumuksen pyytäminen lapselta ei ole asianmukainen. Emme voi olla varmoja yksin laitokseen sijoitetun lapsen käsityskyvystä, kun kerromme, että hänellä on mahdollisuus myös kieltäytyä toimenpiteestä. Suostumuskonstruktion tai laitoksen sääntöjen varaan ei tule koskaan perustaa rajoitustoimenpiteiden käyttöä. (Räty 2015, 526.) Talon yhteisten sääntöjen kirjaaminen on iso kokonaisuus, joten niiden kirjaaminen jäi odottamaan tulevaisuuteen, kenties jonkun toisen opinnäytetyöksi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET, YHTEENVETO JA POHDINTA

Lastenkotien yhdistymispäätöksen jälkeen tulin malttamattomaksi kehittämishankkeeni suhteen. Olisin halunnut hankkeen aikana saada kaikki työyhteisömme käytännöt yhtenäisiksi ja kuntoon. Tammikuussa 2017 hankesuunnitelmani oli vielä varsin laaja-alainen ja rönsyilevä. Lopulta ymmärsin, että yhteensulautumisen prosessia ei voi kiirehtiä. Sen prosessin on mahdotonta edetä samassa tahdissa kehittämishankkeeni kanssa, jonka oli tarkoitus tulla valmiiksi kesäkuussa 2017. Lopulta ajatukset selkiintyivät niin, että tarkoituksenmukainen alku yhtenäiselle kehittämiselle löytyi arvokeskusteluista ja yhteisestä ymmärryksestä perustehtävän suhteen. Kehittämishankkeen materiaalista saatiin koottua suunnitelma, johon on listattuna työyhteisön kehittämisen painopisteet.



Kuvio 8. Maksilankadun lastenkodin kehittämisen painopisteet Hätösen (2011) ja Turun kaupungin osaamisen kehittämisen (Turku 2017) malliin soveltaen.

Makslankadun lastenkodin keskeisimmäksi kehittämisen kohteeksi nousi hoito- ja kasvatussuunnitelman yhtenäinen ja johdonmukainen käyttö. Muut muutostarpeen mukana tuomat osaamisen kehittämisen painopisteet ovat esitettynä edellisellä sivulla olevassa kuviossa 8.

Perustehtävätyöskentelystä ei selvinnyt mitään uutta tai poikkeavaa, mutta sen merkitystä ei voi liiaksi korostaa. Tärkein havainto oli se, että perustehtävästä ajateltiin hyvin samalla tavalla ja perustehtävän uudelleenmäärittely koettiin arvokkaaksi. Makslankadun lastenkodin omannäköistä perustehtäväkuvausta voidaan käyttää profiloitumisessa. Siellä on jo vuosia panostettu erityisesti koulunkäynnin tukemiseen ja siihen halutaan panostaa edelleen. Perustehtäväpohdinnoissa ohjaajat jäsentelivät sijaishuollon erityiseksi osaksi Turun kaupungin lastensuojelua, joka nähtiin ennen kaikkea korjaavana mutta myös ennalta ehkäisevänä lastensuojelutyönä suhteessa syrjäytymiseen. Työyhteisö kokee kaupungin oman lastenkodin toiminnan olevan tarpeellinen osa turkulaisten nuorten hyvinvoinnin turvaamisessa.

Keskustelut ja pohdinnat arvojen ja perustehtävämme ympärillä nähtiin hyödyllisenä ja vastaavia keskusteluja toivottiin tulevaisuuteen lisää. Yhteisellä, melko pienellä panostuksella saimme luotua yhteiseen arvopohjaan sopivat linjaukset ja yhteisen hengen siemenen työyhteisöömme. Luettuani ennakotehtäviä ja osallistuttuani erinäisiin keskusteluihin kevään aikana totean, että tahtoa ja kiinnostusta oman työn kehittämiseen on. Tulevaisuuteen suuntautuneista keskusteluista ja pohdinnoista tuli läpi jo olemassa oleva osaaminen, mutta myös halu kehittää työyhteisön yhteistä osaamista. Siitä osoituksena muutamat yksityiskohtaisesti mietityt, työkäytäntöjä koskevat suunnitelmat, jotka ilmenivät ennakotehtävissä ja keskusteluissa kevään aikana.

Työyhteisön visioinnissa tulevaisuuden kehittämisen suhteen keskiöön nousivat työpari- ja tiimityöskentelyn jatkojalostaminen sekä hoito- ja kasvatussuunnitelman systemaattisempi ja tehokkaampi käyttö. Hoito- ja kasvatussuunnitelman avulla saamme ydinosaamisemme eli omaohjaatyöskentelyn, perhetyön, kuntouttavan arjen koulunkäynnin tukemisineen sekä nuorten karkailun ehkäisemisineen systemaattiseen työotteeseen. Sen avulla myös työn vaikuttavuuden mittaaminen voisi olla mahdollista. Ennen kaikkea saamme asiakkaat johdonmukaisesti mukaan suunnittelemaan ja seuraamaan omaa kehitystään.

Rajaamisen vuoksi osaamisen kartoitus ja osaamistarpeet jäivät käsittelemättä. Ne ovat osioita, joihin mielestäni pääsee kunnolla käsiksi vain esimiehen roolissa ja osaamisen

johtamisen myötävaikutuksella. Turussa kunta-alalla on selkeä osaamisen kehittämisen mallinnus esimiestyön tueksi. Päätökseni syventää osaamistani osaamisen kehittämisen suhteen osoittautui kaikin puolin toimivaksi. Muuttuvassa yhteiskunnassa ja alati muuttuvassa lastensuojelutyössä osaaminen kehittämistyössä auttaa sietämään jatkuvaa muutosta ja suhtautumaan tarkoituksenmukaisesti muutostarpeisiin sekä pitämään kokonaisuuden kasassa muutoksen keskellä. Haluan asennoitua muutokseen mahdollisuutena, koska toisin ajateltuna työelämäni muuttuisi todelliseksi taakaksi. Tämän kehittämishankkeen tekeminen on antanut minulle välineitä muutoksen kohtaamiseen sekä osaamisen kehittämiseen, joka kulkee linjassa työnantajani mallinnuksen kanssa.

Keskeistä tulevassa sote -uudistuksen integraatioajattelussa sijaishuollon laitoshoidon kannalta tulee kirjallisuuskatsauksen perusteella olemaan se, miten siellä taataan lapselle tarvittavat palvelut ja turvallinen koti samanaikaisesti. Kodinomaisuus on keskeistä edelleen ja se on säilytettävä, mutta se tarvitsee rinnalleen yhä osaavampia ohjaajia ja tiedostetumpia menetelmiä. Laitoshoidon tulee turvata tarvittavat palvelut ja osata näyttää toteen sijoituksen vaikuttavuus. Maksilankadun lastenkodilla on nyt yhteisesti selvinnyt muutostarve ja kehittämisen suunta. Jokaisella ohjaajalla oli mahdollisuus sanoa mielipiteensä ja saada äänensä kuuluville. Lisäksi työyhteisö sai tasapuolisesti informaatiota lastenkotien vanhoista käytänteistä sekä lastensuojelun tämänhetkisestä tilasta sekä tulevaisuuden kehittämistarpeista.

Tulevaisuudessa yhteiset arvot ohjaavat työtämme. Olemme ne yhdessä valinneet ja miettineet yksityiskohtaisesti, mitä ne tarkoittavat käytännön tasolla työyhteisössämme. Ne perustuvat työn ammatillisiin periaatteisiin, eettisyyteen, vallitseviin strategioihin ja kansallisiin mallinnuksiin. On hyvä, että kaikilla on sama ymmärrys siitä, miten juuri Maksilankadun lastenkodin yksikössä asioihin suhtaudutaan. Sovimme, että kirjatut yhteisiksi valikoituneet arvot laitetaan sellaisinaan kaikkien asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden nähtäville omavalvontasuunnitelmaan. Näin saamme tiedotettua asiakkaille ja yhteistyötahoille arvopohjasta, jolle työkäytäntömme on rakennettu. Parhaimmillaan arvojen näkyvyys ja esilläolo toimivat myös organisaation markkinointivälineenä.

Yksikön arvojen pitää olla yhdessä mietittyjä, koska ne kertovat työyhteisön tavasta tehdä työtä ja vaikuttavat myös tulevaisuuden visiointiin. Ongelmia tulee, jos esillä olevat arvot ovat ristiriidassa käytännön toiminnan kanssa tai jos niiden sisällöstä ei ole yhteistä käsitystä. Yhteinen käsittely auttaa ymmärtämään työtoverin työskentelytapaa ja ehkä löytämään yhteisen tavan toteuttaa työtä, joka perustuu yhteiseen käsitykseen arvoista.

Olemme sopineet, että tulevaisuudessa otamme yhteiset linjaukset ja lapsen edun rohkeasti esiin, kun haluamme työyhteisössämme keskustella esimerkiksi epäkohdista. Tarkoituksenmukaista olisi, jos voisimme työohjauksessa peilata yhteisiä arvoja suhteessa hankaliin asiakas- tai työyhteisötilanteisiin. Ohjaajan työssä täytyy usein tehdä päätöksiä vaikeissa olosuhteissa. Silloin työyhteisössä yhteisesti pohdittu arvopohja tukee päätöksentekoa.

Yhtenäiset arvot linjauksineen, päivitetty perustehtävä ja hyvä pohja uudelle toiminta-ajatukselle sekä tulevaisuuden kehittämisen painopisteet ovat työyhteisössä yhdessä luotuja ja yhteiseen käyttöön kaikille ohjaajille. Ne tulevat toimimaan työmme perustana ja niitä tulemme muutamaa vain yhteisesti. Kehittämishankkeen tuottama informaatio on otettu huomioon kehittämisen painopisteissä niin, että ne kehittävät ohjaajien ohjaustaitoja ja selkeyttävät ohjaajien roolia sijaishuollon laitoshoidossa. Tämä yhteinen perusta mielessä työyhteisön on hyvä jatkaa kehitystyötä lastenkotimme yhtenäisten käytäntöjen jalkautumisessa ja pysyä eheänä lastensuojelun rakennemuutosten keskellä. Keskustelimme työyhteisössä toukokuun 2017 henkilökuntakokouksessa kehittämistyön jatkamisesta ja sovimme, että syksyllä jatkamme viitoittamallamme tiellä.

Olen peilannut matkan varrella kehittämishankkeen edistymistä Birkenhofin (Viitala 2006, 282-283) arviointimalliin. Nyt hankkeen päätyttyä voi todeta, että kehittämisprosessi on ollut rakentava ja jatkotoimenpiteitä on pitkälle mietitty. Kaikkia ohjaajia on kuultu ja kiinnostus työyhteisön kehittämisen suhteen on hankkeen edetessä edistynyt. Muutoksen tilassa tämän hankkeen kehittämissuunnitelma oli haastava tehdä, mutta yhteisen kehittämispäivän vietto heti yhteensulautumisen alussa antoi hyvän suunnan kehittämishankkeelle. Näin kaikilla ohjaajilla oli tasapuolinen mahdollisuus vaikuttaa hankesuunnitelman sisältöön. Samoin kaikkia ohjaajia koskevat ennakkotehtävät osoittautuivat hyväksi osallistumisen tavaksi. Maksilankadun lastenkodin ohjaajien enemmistöllä on nyt hyvä ymmärrys muutostarpeesta ja yhteinen tahtotila työn kehittämiseen. Saimme pienimuotoisen hankkeen avulla työstettyä perustehtävän päivityksen toiminta-ajatuksineen, yhteisen arvopohjan työkäytännöille sekä selkeän suunnan kehittämiselle. Nyt, kun yhteinen pohja yhteen sulautuneelle työyhteisölle on rakennettu, niin varsinainen kehittämistyö voi alkaa. Nähtäväksi jää tämän hankkeen pitkän tähtäimen hyödyllisyys.

Maksilankadun lastenkodin esimies ottaa hyötykäyttöön kehittämishankkeen aikana nousseen informaation. Hänen ehdotuksestaan aloitamme syksyn 2017 yhteisellä kehittämispäivällä. Silloin työyhteisölle esitetään kehittämishankkeesta nousseet keskeiset

asiat ja kehittämisen yhteinen suunta. Samalla sovitaan johdonmukaisesta kehittämisai-kataulusta, jotta yksityiskohtaiset suunnitelmat keskeisiin ohjauskäytäntöihin saadaan luotua. Ennakkotehtävien vastauksista löytyy paljon valmiita, suoraan käyttöön otettavia käytäntöjä. Myös uusista vastuualueista, kehittämisen jatkumosta kevääseen 2018 asti sekä arvioinnista tulee vielä yhteisesti sopia. Syksyllä esimies käy kehityskeskustelut ryhmäkeskusteluna, jolloin työyhteisö voi yhdessä kartoittaa osaamistarpeitaan ydin-osaamiseen liittyen. Kehittämishankkeen tuottama informaatio on otettu huomioon ke-hittämisen painopisteissä niin, että ne kehittävät ohjaajien ohjaustaitoja ja selkeyttävät ohjaajien roolia sijaishuollon laitoshoidossa.

Lupa auttaa -muutosohjelmassa (2016) on mainittu palvelun olevan merkityksetön, jos se ei ole tehokas tai aidosti asiakaslähtöinen. Muutosagenttien mielestä auttamisalalla palvelu perustuu lupaukseen ja sitä seuraavaan lunastusvaiheeseen. Työyhteisöjen tu-lee keskustella selkokielellä asiakkaan saamasta hyödystä. Mielestäni työn sisältö pi-tää olla mietittynä tiettyyn pisteeseen, jotta asiakkaan hyötyä ja työn vaikuttavuutta pääs-tään mittaamaan. Arvokeskustelut näyttävät toimivan hyvin aasinsiltana laatuajatteluun. Yhtenäisten käytäntöjen löydyttyä ja suunnitelmallisen työn vahvistuttua olemme val-miimpia miettimään asiakkaiden hyötyä ja työn vaikuttavuutta. Mielenkiinnolla odotan Moikoisten lastenkodin ohjaajan Sinikka Tuomen, Satakunnan ammattikorkeakoulun so-siaalialan YAMK- kehittämishankkeen projektityöryhmää, johon kuulun. Sen kehittämis-hankkeen myötä kehitetään sijaishuollon lastensuojelulaitoksen työn vaikuttavuuden ar-viointia hoito- ja kasvatussuunnitelmaan kytkettynä.

Samoin odotan syksyn 2017 lastenkotien uusien työntekijöiden perehdytyksen kehittä-mistyöryhmän alkamista, joka tukee tasalaatuista työntekoa lastensuojelulaitoksissa. Sekä työryhmää, jonka myötä kehitetään asiakkaiden osallisuutta ja perustetaan asia-kasraateja sijaishuollon laitoksiin. Viimeiset kaksi vuotta ovat tehneet sen, että haluan olla mukana kehittämistoiminnassa. Olen opintojen aikana omakohtaisesti kokenut, mi-ten ymmärryksen lisääntyminen laajempia asiakokonaisuuksia kohtaan on tuonut aivan uudenlaista motivaatiota kehittämisen suhteen. Strategiat ja visiot ovat ennen olleet mi-nulle kaukaisia asioita ja olen ollut hieman epävarma, miten ne liittyvät minun tekemisiini. Perinteisesti strategioiden ja visioiden ongelma on ollut juuri niiden abstraktisuus. Yksit-täisen työntekijän on ollut vaikea yhdistää oman työn tavoitteita koko toimialan, kunnan tai puhumattakaan valtion tavoitteisiin. (Silvennoinen – Nuora 2005, 65.)

Käytännössä strategioiden todellinen ongelma lienee se, että niihin suhtaudutaan yllättävän välinpitämättömästi. Käytännössä strategiat ohjaavat liian harvoin päätöksentekoa, vaikka sen pitäisi olla ihan päinvastoin. Yksinkertaisuudessaan strategia on suunnitelma hyväksytyn päämäärän saavuttamiseksi, jolloin sen pitäisi vahvasti auttaa meitä päätöksenteossa. (Hallamurto 2016, 1.) Yksittäisen työntekijän tulisi ymmärtää, miten oma toiminta kytkeytyy laajempaan kokonaisuuteen: miten oman tehtävän tarkoitus kytkeytyy koko organisaation tarkoitukseen ja strategioihin. Se edesauttaa yksilöä pääsemään huippusuorituksiin ja tekemään oikeita asioita. Meidän tulisi tietää koko organisaation visio ja peilata omaa tehtäväämme koko organisaation arvoihin ja kulttuuriin. Ne tuovat näkemystä siitä, miksi meiltä odotetaan tietynlaista toimintaa. (Sydänmaalakka 2012, 87.)

Organisaation arvot on hyvä tehdä näkyviksi. Tämän voi toteuttaa kirjaamalla ne ylös esimerkiksi strategiaan, omavalvontasuunnitelmaan tai perehdytyskansioon. Esillä olevat arvot viestittävät ympäristölle ja asiakkaille organisaation toiminnassaan noudattamista periaatteista ja sen suhtautumisesta ulkopuoliseen maailmaan. Kirjaamisen lisäksi on oleellista, että ne näkyvät myös käytännössä. Mikäli arvoja ei ole aiemmin määritelty, ne on hyvä muotoilla suhteessa valmiisiin toimintamuotoihin ja toimintoihin. Määriteltyjen arvojen integroimista toimintaan ja näkymistä siinä voidaan myös pitää laadun kannalta tärkeänä. Irrallisiksi tai etäisiksi koettujen arvojen hyöty on kyseenalainen muotoilun hienoudesta riippumatta. Vastaavasti kaikilla tasoilla sisäistetyt arvot tuovat toimintaan johdonmukaisuutta, selkeyttä ja ennustettavuutta. Tässä mielessä ne auttavat myös tulevan toiminnan suunnittelussa, valintojen ja päätösten tekemisessä. On tärkeää, että ilmaistut arvot näkyvät käytännössä. Ne eivät saa olla ristiriidassa todellisuuden kanssa eivätkä keskenään. Esimerkiksi osallistamista arvonaan pitävä organisaatio ei välttämättä ole uskottava, jos sen henkilöstö ja asiakkaat eivät millään lailla voi vaikuttaa sen toimintaan tai menettelytapoihin. Tästä syystä on tarpeellista, että organisaation arvot määritellään yhteisesti esimerkiksi keskustelemalla. (Parviainen 2007, 49.)

Yhteinen arvotyöskentely työyhteisössämme osoitti sen, että yhteensulautumisen jälkeen suurimmalla osalla työyhteisössä on halua saada keskeiset yhteiset osaamisen alueet kuntoon. Pienimuotoinen kehittämishanke antoi osalle ohjaajia uusia näkökulmia työhön. Kohtaamme työssä niin paljon haastavia tilanteita, että yhteinen keskustelumme on tähän asti painottunut lähinnä käytännön asioiden hoitamiseen sekä asiakkaiden kohtaamiseen liittyviin yksityiskohtiin. Kehittämishankkeeseen liittyvien kokonaisuuksien pohtiminen toi monelle laajempaa näkökulmaa asioihin.

Mä olen kanss saanut tosi paljon infoa tän kehittämishankkeen etenemisen myötä. Olen pyrkinyt ahmimaan tietoa ja miettimään omaa työskentelytapaa sen edetessä. H5

Oon saanu tietoa siitä, että mihin lastensuojelutyössä pyritään nyt ja mitä kohti ollaan menossa tulevaisuudessa. H6

Työyhteisössä tietoisuus muutostarpeen suhteen edistyi tämän hankkeen aikana. Pääsimme yksittäisistä käytännön ongelmista pohtimaan asioita laajemmin. Ohjaajien hiljainen tieto tulee jakaa työyhteisössä ja arvokeskustelulle tulee luoda oma tila. Vastuu siitä, että asiakkaat saavat tarkoituksenmukaista kohtaamista ja tukea kasvulleen, kuuluu jokaiselle ohjaajalle. Muuttuneesta toimintaympäristöstä huolimatta ja osittain sitä varten, ohjaajien ammatillista identiteettiä tulee edelleen vahvistaa. Maksilankadun lastenkoti on vain seinät, asiakkaat ja henkilökunta puhaltavat sinne hengen. Jokainen asiakkaan tarpeet huomioiva työntekijä kantaa omalta osaltaan vastuun siitä, että asiakkaat saavat nykytietämyksen valossa parasta mahdollista kohtelua. Tämän hankkeen arvokeskustelu osoitti, että yksikkö sitoutuu työnantajan asettamiin strategioihin ja arvoihin ja on valmis yhtenäisesti kehittämään työtään asiakkaiden parhaaksi.

LÄHTEET

- Araneva, M. 2016. Lapsen suojelu – toteuttaminen ja päätöksenteko. Talentum Media oy ja Mirjam Araneva yhteistyössä Lakimiesliiton Kustannus. BALTO print, Liettua.
- Arajärvi, P. 2011. Johdatus sosiaalioikeuteen. Talentum Media Oy ja tekijä. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Arnkil, R. 2009. Hyvien käytäntöjen levittäminen EU:n kehittämisstrategiana. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. ja Karjalainen v. (toim.) Kehittämistyön risteyksessä. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Chamberlain, P. & Fisher P. 2015. Perhehoidon moniulotteinen perhemalli. Osallistuvaan vanhemmuuteen, perheen tukee ja taitojen kartuttamiseen kannustava ohjelma. Teoksessa Sinkkonen, J. Tervanen-Arnikaal K. Lapsi uusissa oloissa. Kustannus oy Duodecim.
- ELY, 2013. Osaamisen johtaminen. Osaamisen ennakkoinnista osaamisen kehittämiseen. Vipivomaa EU:lta 2007-2013. Rovaniemen koulutusyhtymä.
- Erityistason palveluiden uudistaminen asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Suunnitelma kansallisen ja maakunnallisen toimeenpanon tueksi. Viitattu 21.5.2017 <https://verkkojulkaisut.valtioneuvosto.fi/stm/zine/20/toc>
- Eronen, T. & Laakso, R. 2016. Lastensuojelun laitoshoidon kasvatukselliset ja kuntouttavat orientaatiot ja niiden vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus kansainvälisiin tutkimuksiin 2010-2016. THL. Työpaperi 44/2016. Helsinki.
- Hallamurto, L. 2016. Pää tavoite usein hämartynt kuntien strategioissa. Turun sanomat 2.5.2015.
- Happonen, R. 2016. Koulupudokkaiden määrä tuplaantui. Turun sanomat 28.8.2016.
- Harjamäki, S. 2013. Yhteiset arvot – voimavara liiketoiminnalle? Acta Wasaensia, 291. Vaasan yliopisto.
- Hietala, O. 2015. Opas kokemusasiantuntijatoiminnasta: kokemusasiantuntija – hoidon ja avun kohteesta omien kokemusten jakajaksi sekä palvelujen kehittäjäksi. Mielenterveyden keskusliitto. Helsinki, Unigrafia.
- Hoikkala, S., Kojo, R., Tervo, J. ja Aaltonen, T. 2017. Sijaishuollon ohjauksen ja valvonnan malli. Kohti lapsikeskeistä ja lapsenoikeusperusteista toimintatapaa. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy Helsinki, 2017.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen kunnissa. Väitöskirja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Digipaino 2009.
- Hyvinvointisuunnitelma 2017. Turun lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma 2016-2018.
- Hätönen, H. 2007. Osaamisenkartoituksesta kehittämiseen. Euroopan yhteisö Rakennerahastot. Educa instituutti oy. Helsinki.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-Instituutti Oy. Helsinki.
- Ilomäki, S-K. 2003. Kehitysrhythmyöskentely organisaation oppimisen välineenä. Tapaustutkimus tietojärjestelmän käytönaikaisesta kehittämisestä. Otamedia Oy, Espoo.
- Innokylä 2016. Viitattu 29.11.2015. <https://www.innokyla.fi/web/malli109421>.
- Juuti, P., Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus.

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. PS-kustannus.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen opas. Heikkinen, R. (toim.). Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja. Tampereen Yliopistopaino Oy, Juventus Print.

Kivipelto, M. 2012. Näkökulmia arviointiin. Kaste-ohjelman valtionavustushankkeet. Kivipelto M., Larivaara M., Andersson S., Heinämäki L., Jonsson P., Kotiranta T., Vuorenmaa M. (toim.). RAPORTTI 33/2012. THL.

Koppa, 2016. Jyväskylän yliopisto 2016. Koppa. Viitattu 25.4.2016. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/mit/tietotekniikan-opetuksen-perusteet/Opetusmenetelmista-ja-lahestymistavoista/Opetusmenetelmat/tyoepaja>.

Kuntaliitto, 2011. Osaamista kehittämään -periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. 1. painos. Suomen kuntaliitto. Helsinki.

Kupias, P., Peltola, R. ja Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kuusikkotyöryhmä 2014. Lasten sijaishuollon raportit 2005-2006 ja lastensuojelun raportit 2007-2014. Lastensuojelu 2014. Viitattu 25.11.2015. <http://www.kuusikkokunnat.fi/?id=CE9D03ACEACC4A78904A-036B60905F47>.

Kuusikkotyöryhmä 2016. Kuuden suurimman kaupungin lastensuojelun palvelujen ja kustannusten vertailu vuonna 2016. Viitattu 3.8.2017. https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/17_06_22_Kuusikko_lastensuojelu_2016.pdf

Käsikirja, 2012. Käsikirja Maksilankadun lastenkodin hoito- ja kasvatustyöhön. Opinnäytetyö, sosionomi AMK.

Laakso, R. 2009. Arjen rutiinit ja yllätykset – etnografia lastenkotityöstä. Tampereen yliopistopaino OY – Juvenes Print. Tampere.

Laakso, R. 2013. Mistä koti huostaanotetulle lapselle? Helsinki: Kehittämissätiö. Viitattu 20.5.2019 http://www.kaks.fi/sites/default/files/Tutkimusjulkaisu_73.pdf

Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2014:4. Kuntaliitto.

Lastensuojelulaki 13.4.2007/417 (4) Viitattu 20.11.2015. <https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/laki-oikeuskaytanto>.

Lastensuojelulaki 13.4.2007/417 (11) Viitattu 20.11.2015. <https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/laki-oikeuskaytanto>.

Leinonen, P. 2017. Nuorten kokemuksia osallisuudesta ja suunnitelmallisesta sosiaalityöstä sijaishuollon aikana. Pro gradu-tutkielma. Sosiaalityön koulutusohjelma. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Lapin yliopisto

LOS 1989. YK:n yleissopimus lapsen oikeuksista. 2006. Suomen UNICEF.

Luomola, J. 2016. Uusi sosiaalihuoltolaki ja SOTE-uudistus lastensuojelutyössä. Sosiaali- ja terveysministeriö. Lastensuojelupäivät 19.-20.4.2016, Tampere.

Lupa auttaa, 2016. Varsinais-Suomen lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma 2017-2018.

Muukkonen, T. 2008. Lapsen kohtaamis- ja prosessiosallisuus. Teoksessa Marjatta Bardy (toim.) Lastensuojelun ytimessä. Juvenes Print – Suomen yliopistopaino Oy. Tampere.

Mäkelä, T. 2015. Älykäs henkilöstölähtöinen sosiaali- ja terveystalouden uudistaminen. Teoksessa Yhdessä innovoimaan, osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Heikkilä, J. ja Saarisilta, J. (toim.). THL 4/2015. Juvenes Print, Suomen Yliopistopaino Oy. Tampere 2015.

Niiranen, V., Stenvall, J., Lumijärvi, I., Meklin, P. ja Varila, J. 2005. Miten arvioida kuntapalvelujen tuloksellisuutta? Teoksessa Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. toimittaneet. Tasapainotettu mittaristo kunnallisessa organisaatiossa. KARTU-KE-tutkimusohjelman julkaisuja 3. PS-kustannus, Jyväskylä.

Nurminen, R. 2016. Hiljainen tieto. Luento 28.11.2016. Turun ammattikorkeakoulu.

Ojanen, E. 2011. Arvot, tosiasiat ja sivistys. Teoksessa Timo Jantunen ja Erro Ojanen (toim.) Arvot kasvatuksessa. Livonia Print. Latvia.

Oranen, M. 2008. Mitä mieltä! Mitä mieltä! Lasten osallisuus kehittämisessä. Sosiaali- ja terveysministeriön Lastensuojelun kehittämisohjelman osaraportti. Ensi- ja turvakotien liiton raportteja 7. Multiprint.

Paakkonen N., Sivonen, S, 2016. Osaamis- ja työvoimatarvetiedustelu. Selvitys kuntien ja kuntayhtymien osaamis- ja työvoimatarpeista 2016. KT Kuntatyönantajat.

Paasivirta, A. 2012. Yhteisöllisen kehittämisen kulmakivet. Teoksessa Tiina Muukkonen & Annukka Paasivirta (toim.) Lupa kehittää. Innostavaa ja yhteisöllistä oppimista lastensuojelussa. Soccan ja Heikki Waris-Instituutin julkaisusarja nro. 27. 2012.

Partanen, I. 2005. Arvot ja eettiset periaatteet toiminnan kulmakivenä – dialogi sijaishuollon käytännön kanssa ja Martti Lindqvistin ajatusten välillä. Teoksessa Oljista, risuista vai tiilestä? Artikkeleita hoidon laatua tukevista tekijöistä sijaishuollossa. Lastensuojelun keskusliitto. Sijaishuollon neuvottelukunnan julkaisuja 20.

Parviainen, H. 2007. Terveiden edistämisen laadun jäljillä. Laatuajattelun ja -menetelmien soveltaminen järjestöjen terveyden edistämiseksi. Terveiden edistämisen keskuksen julkaisuja 7/2007. Trio-Offset, Helsinki.

Peltoniemi, H. 2016. "Moni sinnittelee liian pitkään liian vähäisen tuen varassa". Turun sanomat. 20.11. 2016.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum Media Oy ja Helka Pirinen.

Ristolainen, M. 2017. Eettisyys ja elämäntarinat: kokemusasiantuntijuuden hyvät käytännöt Mielen terveyden keskusliitossa. Opinnäytetyö sosiaaliala ylempi AMK. Viitattu 20.6.2017. <http://www.theseus.fi/handle/10024/124979>

Räty, T. 2015. Lastensuojelulaki. Käytäntö ja soveltaminen. 3.uudisettu painos. Tekijä ja Edita Publishing Oy. Bookwell Oy, Porvoo.

Saastamoinen K., 2010. Lapsen asema sijaishuollossa. Käsikirja arjen toimintaan. Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy, Helsinki.

Salonen, K. 2016. Innovaatioiden johtaminen. Luento 28.11. 2016. Turun ammattikorkeakoulu.

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäyte-työhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Turun ammattikorkeakoulu.

Sankelo, M, Heikkilä, J. 2015. Johtaminen ja osallistuvan innovaatiotoiminnan toteuttaminen sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Yhdessä innovoimaan, osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Heikkilä, J. ja Saarisilta, J. (toim.). THL 4/2015. Juvenes Print, Suomen Yliopistopaino Oy. Tampere 2015.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Mitä työyhteisölähtöinen prosessikehittäminen on? Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Silvennoinen-Nuora, L., Lumijärvi, I., Sihvonen, M. 2005. Strategiatyö ja tasapainotettu mittaristo. Teoksessa Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. toimittaneet. Tasapainotettu mittaristo kunnallisessa organisaatiossa. KARTUKE-tutkimusohjelman julkaisuja 3. PS-kustannus, Jyväskylä.

Sinkkonen, J. 2015. Mitä tulisi huomioida lasta sijoittaessa. Teoksessa Sinkkonen, J. Tervanen-Arnikaal K. Lapsi uusussa oloissa. Kustannus oy Duodecim, Helsinki.

SOCCA 2017a. Lapsen paras -hankkeen uutisia. Viitattu 5.6.2017. http://www.socca.fi/kehittaminen/lapsen_paras_-_yhdedssa_enemman_-hanke/ajankohtaista/lastensuojelun_erytyista-son_mallinnusraportit_julkaistu.7641.news

SOCCA 2017b. Lastensuojelun sijaishuollon yhteiskehittämispäivä 28.4.2017. Mallinnukset maa-kuntien uudistamistyön tukena. Viitattu 5.6.2017. <https://www.youtube.com/watch?v=81HXHktSvWk&feature=youtu.be>

Sosiaali- ja terveyslautakunta 08.11.2016, Pöytäkirja <http://ah.turku.fi/sos-terla/2016/1108014x/3452758.htm>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2014. Marjo Lavikainen, Aila Puustinen- Korhonen ja Kristiina Ruuskanen. (Toim.) Lastensuojelun laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2014:4. Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy, Tampere 2014.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2014. Lastensuojelun laatusuositus. Viitattu 6.5.2017. <https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/lastensuojelun-laatusuositus>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2015a. Tiedote 50/2016. Lasten ja nuorten ääni pääsee kuuluviin kärkehankkeessa. Viitattu 21.4.2016. http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/lasten-ja-nuorten-aani-paasee-kuuluviin-karkihankkeessa

Sosiaali- ja terveysministeriö 2015b. Sote- ja aluehallinto uudistus. Hallituksen reformi. Sote-uudistuksen tavoitteet. Viitattu 25.4.2016. <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2015c. Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelma. Hallituksen kärkehankke. Viitattu 21.4.2016. http://stm.fi/documents/1271139/1953486/Hankesuunnitelma_Lapsi-ja+perhepalveluiden+muutosohjelma.pdf/901bb807-89df-4efc-9ef6-257064f84ac0

Sosiaali- ja terveysministeriö 2016. Lastensuojelu. Viitattu 27.4.2016. <http://stm.fi/lastensuojelu>

Sosiaali- ja terveysministeriö 2017. STM tiedote 10.4.2017 lape-muutosohjelma-ministeriot-tukevat-mutta-varsinaisen-muutoksen-tekevät-ammattilaiset-lasten-ja-perheiden-kanssa. Viitattu 7.5.2017 http://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/

Sote- ja maakuntauudistu. Sote uudistuksen tavoitteet. Viitattu 30.6.2017. <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Talentum Media Oy.

Sydänmaalakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Talentum Media Oy.

Talentia ry, 2017. Arki, arvot ja etiikka. Sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. PunaMusta Oy.

Tanskanen, R. 2013. Menestyvä työpaikka – tuottavuus ja hyvinvointi. Työturvallisuuskeskus TTK. Erweko Oy.

Tarkiainen, M. 2014. Lastensuojelun sijaishuollon perhetyön kehittämishanke Luostarinkadun lastenkodissa. Opinnäytetyö. Sosiaaliala ylempi AMK.

THL 2016. Erytispalveluiden ja lastensuojelun kehittäminen LAPE-muutosohjelmassa. Viitattu 3.10. 2016 http://www.sosiaalikallega.fi/poske/tapahtumat/hankkeet/lape/lape_031016/petrelus

THL 2017a. Lastensuojelun käsikirja. Viitattu 20.6.2017. <https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/sijaishuolto>

THL 2017b. Erytis- ja vaativan tason palvelujen työpajaprosessin raportit. Osana Lapsi- ja perhepalveluiden muutosohjelmaa. TYÖPAPERI 26/2017. T

THL 2017c. Osallisuus lastensuojeluasiassa. Viitattu 4.6.2017. <https://www.thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/tyoprosessi/lastensuojelun-laatusuositus/osallisuus-lastensuojeluasiassa>

Timonen-Kallio, E., Yliruka, L. ja Närhi, P. 2017. Lastensuojelun terapeutin laitospalvelun mallinnus. Työpaperi 23/2017. THL. Juvenes Print – Suomen Yliopistopaino Oy Helsinki.

Toikka, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.

Turku 2014b. Turun kaupungin osaamiskartta. Yhteiset osaamisalueet.

Turku 2015. Strateginen sopimus 2015-2018. Hyvinvointitoimiala.

Turku 2016. Kaupunkistrategia Turku 2029. Viitattu 22.4.2016. <https://www.turku.fi/2029>

Turku 2016. Lastenkoteja koskeva tilatarveselvitys. Turku 2016. Turku. 5.10.2016

Turku 2017. Organisaatio. Viitattu 20.6.2017. <https://www.turku.fi/organisaatio>

Turku 2017a. MeTku. Uutiset. Mikä on sote-spurtti? Viitattu 2.6.2017. <https://tyo.turku.fi/uutiset/Sivut/Kristiina-Hellsten-sote-spurtti.aspx>

Turku 2017b. MeTku 2017. Osaamisen hallinta. Viitattu 20.6. 2017. https://tyo.turku.fi/henki-losto/osaaminen_ja_koulutus/osaamisen_hallinta

Turku 2017c. Henkilöstön kehittämis- ja koulutussuunnitelma 2017. Turun kaupunki. Viitattu 14.6.2017. http://dotku.adturku.fi/yhteiset/henkilosto_ja_koulutussuunnitelma/BackgroundMaterial/Kaupunkitasoinen%20henkilöstön%20kehittämis%20ja%20koulutussuunnitelma%202017_hyväksytty.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö 2016. Yritys-Suomi.fi. Viitattu 22.4.2016. <http://www.yrityssuomi.fi/lo-make?docid=18852&kieli=fi>.

Törrönen, M. ja Vauhkonen, T. 2012. Osallistava vertaistutkimus sijaishuollosta itsenäistyvien nuorten hyvinvoinnista. Sos-Lapsikylä ry.

Törrönen, M. 2016. Vastavuoroisuuden yhteisöllinen luonne. Teoksessa Törrönen m., Hänninen, K., Jouttimäki, P., Lehto-Lunden, T., Salovaara, P. ja Veistilä M. (toim.) Vastavuoroinen sosiaalityö. Tekijät ja Gaudeamus University Press. Helsinki.

Valtioneuvosto 2015. Pääministeri Juha Sipilän hallituksen strateginen ohjelma "Ratkaisujen Suomi" 29.5.2015. Hallituksen julkaisusarja 10/2015. Viitattu 23.3.2017. <http://valtioneuvosto.fi/sipilan-hallitus/hallitusohjelma>.

Valvira 2016. Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto. Omavalvonta sosiaalihuollossa. Viitattu 25.4.2016. <http://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/sosiaalihuollon-valvonta/omavalvonta>.

Vataja, K. 2009. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. (toim.) Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista. Infoviestintä Oy Viitala Riitta.

Virtanen, P. ja Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma Oy ja kirjoittajat. Tallina.

[illegible]

Hei!

Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa sosiaalialan YAMK- tutkintoa varten. Haluan keskustella kanssasi lastenkodin ohjaajien ohjauskäytännöistä, säännöistä ja arvomaailmasta, koska haluan kehittää lastenkotimme ohjaajien työtä tämän päivän vaatimuksia ja asiakkaiden tarpeita vastaaviksi.

Keskusteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja kertaluontoista. Keskustelu toteutetaan lastenkodissa ja keskustelun vetäjänä toimii opiskelija Katja Tolonen.

Dokumentoin keskustelua haastattelutilanteessa paperille. Jos sinulle sopii, niin äänittäisin myös keskustelumme tallentimelle. Näin muistaisin asiat paremmin ja saisin kaikki arvokkaat ajatuksesi käyttöön. Kummassakaan tapauksessa en ota tunnistetietoja ylös. Toisin sanoen keskustelu toteutetaan anonyymissä ja ehdottoman luottamuksellisessa ilmapiirissä. Voit halutessasi keskustella jälkeinpäin ohjaajan kanssa ajatuksistasi, joita keskustelutilaisuus sinussa herätti.

Käytän keskustelussa esiin nousseita asioita hyväksi kehittämishankkeessani, jossa si-
jaishuollon laitoshoidon ohjaajat kehittävät työtään. Suostumalla keskusteluun annat samalla luvan käyttää keskusteluissa ilmenneitä ajatuksiasi kehittämishankkeessani.

Kehittämishankkeeni on tarkoitus valmistua 2017.

Allekirjoitus

Nimen selvennys

Suostun

En suostu

Suostun, mutta en halua keskusteluani äänitettävän tallentimelle.

Haastattelurunko nuorille

Mikä lastenkodilla on ollut tukea antavaa toimintaa?

- mitä mieltä olet lastenkodin säännöistä (yksilöllistä vai tasapäistämistä)
- mikä sääntö oli erityisen hyvä ja vastaavasti huono
- opitko arjen askareita
- ihmissuhteet suhteessa nuoriin
- omien ystävien tapaaminen
- ihmissuhteet suhteessa ohjaajiin ja muihin työntekijöihin
- koulunkäynnin tukeminen
- perheen kanssa tehtävä yhteistyö
- itsenäistymisen tukeminen

Mikä lastenkodin toiminnassa puolestaan passivoi? Tai mitä toimintaa oli liian vähän?

- miten arvioit ohjaajien vuorovaikutustaitoja, millainen olisi hyvää
- saitko äänesi kuuluville, (pystyitkö vaikuttamaan asioihin omiin, osaston, talon)
- mitä mieltä lastenkokouksista ja yhteisilloista
- mitä olisit kaivannut lisää

Millainen ohjaus on tarkoituksenmukaista

- millainen on hyvä ohjaaja ja millainen on huono ohjaaja
- oliko valvontaa riittävästi vai liian vähän
- oliko olosi turvaton/turvallinen
- omaohjaajan kanssa vietetty aika
- työkirjojen täyttäminen
- mitä mieltä olet retkistä ja ohjatusta ryhmätoiminnasta

Miten kehittäisit lastenkodin toimintaa

- mitä nykyisestä toiminnasta poistaisit
- mitä nykyisestä toiminnasta säilyttäisit
- mitä uutta toisit toimintaan

Arvot, millaisia arvoja pidät tärkeinä ja miksi?

Mitä muuta haluaisit sanoa?

